

## **ENQUETE:**

**De l'évolution de la fonction dédiée aux Ressources Humaines à l'International...une complexité reconnue au sein de l'entreprise ?**

**Dans le cadre du 18<sup>ème</sup> salon de la Mobilité Internationale**

**AVENIR EXPAT**

**Etude réalisée par KPMG LLP**

**Parrainée par le Groupe Taitbout, la Caisse des Français de l'Etranger et l'ANDCP**

**Partenaires Presse : Entreprises et Carrières et BFM**



**ANALYSE des RESULTATS**

Aujourd'hui, les Gestionnaires des Ressources Humaines Internationales ont souvent la responsabilité des transferts intercontinentaux et sont amenés à orchestrer ces mouvements dans un nombre croissant de pays. Dorénavant, les gestionnaires des ressources humaines doivent donc faire face à de nombreuses évolutions qui rendent leur tâche de plus en plus complexe.

En 2006, comment les gestionnaires des ressources humaines internationales gèrent-ils l'ensemble de ces tâches et comment se sentent-ils perçus au sein de leur entreprise : assistés, isolés, reconnus en tant que spécialistes. Enfin s'ils devaient formuler un « souhait » pour l'évolution de leur fonction, quel serait-il ?

Cette enquête a pour but de répondre à ces nombreuses questions. Le questionnaire, à choix unique ou à choix multiples, a été rempli par 188 participants.

Vous trouverez, en annexe, un sommaire des résultats chiffrés.

### ***Profil des entreprises sondées***

Les personnes sondées constituent un échantillon représentatif des grandes sociétés françaises : 76% des entreprises sondées ont leur siège en France et 70% ont une masse salariale supérieure à 1000 salariés.

Les secteurs d'activités représentés sont très variés, mais les secteurs de la banque, de la finance, de l'assurance, de l'informatique et des télécommunications sont les plus représentés.

### ***Profil des personnes sondées***

La quasi totalité des sondés exercent leur activité au sein d'un service ressources humaines. Parmi eux 30% se déclarent dédiés aux ressources humaines et 28% dédiés à la mobilité internationale.

Aujourd'hui, la connaissance des procédures en matière de mobilité internationale (tel que le droit social, la fiscalité, la protection sociale, l'immigration, les calculs d'indice de coût de la vie, etc ...) est désormais essentielle pour gérer au mieux une population d'expatriés.

Pour faire face à cette demande croissante, nous avons voulu déterminer si les gestionnaires ont connu une expérience d'expatriation et s'ils suivent régulièrement des formations.

Nous constatons que 46% des personnes sondées ont eu une expérience personnelle de mobilité internationale et ont une connaissance réelle de l'ensemble des difficultés pratiques liées au transfert dans un autre pays.

Quant à la formation de ces gestionnaires, plus de 61% ont bénéficié d'une formation en mobilité internationale (formation continue ou occasionnelle), les autres personnes sondées confirmant ne pas avoir reçu de formation dans ce domaine. 46% des participants, ont, par ailleurs, suivi une formation interculturelle.

Toutefois, 55% des sondés consultent régulièrement des magazines dédiés au ressources humaines, les plus couramment cités étant « Liaisons Sociales » et

« Entreprises et Carrières ».

### ***Profil de la population d'expatriés***

70% des sondés gèrent moins de 100 expatriés.

Les nombreuses réponses attestent de la tendance vers la mondialisation et démontrent que les expatriés des grandes entreprises françaises sont de plus en plus dispersés dans le monde. Ils sont principalement localisés dans d'autres pays de l'Union Européenne, l'Amérique et l'Asie.

La population expatriée est en croissance ou stable pour 87% des entreprises sondées et la population impatriée est en croissance ou stable pour 88% des ces entreprises.

### ***Gestion de la population***

Les équipes en charge de la mobilité internationale, malgré les divers aspects qu'elles sont amenées à gérer, sont généralement de petites tailles (1 à 5 personnes au niveau du siège pour la moitié des sondés, et 2 à 10 personnes au niveau des équipes mondiales pour la moitié des sondés). Seule 12% des entreprises sondées ont une équipe mondiale dédiée à la mobilité supérieure à 50 personnes.

72% des sondés disposent d'une politique de mobilité écrite. Pour les 28% d'entreprises n'ayant pas de politique écrite, la mobilité est définie selon des principes généraux, et est mise en œuvre au cas par cas. Pour certains d'entre eux, la rédaction d'une politique est en cours de réalisation.

### **=> Complexité des législations**

Selon 42% des sondés, leur principale préoccupation est relative aux connaissances des obligations fiscales et légales applicables aux transferts internationaux des salariés. Ces difficultés résultent notamment de la multiplicité des règles à respecter, de la complexité et de la variété croissante des dispositifs applicables (droit interne des pays, réglementation européenne et dispositions internationales).

Cette difficulté de gestion est accrue quand les entreprises choisissent de transférer les salariés selon différents statuts : détachement ou expatriation. 47% des sondés utilisent les deux régimes afin d'optimiser les coûts des transferts.

En raison de la diversité des tâches liées à la mobilité, les équipes font appel à des prestataires externes : sociétés de relocation (48%), conseils en droit fiscal (33%) et conseils en droit social (36%).

### **=> Gestion RH des salariés**

La réintégration des salariés mais également la gestion de carrières des expatriés sont au centre des préoccupations des gestionnaires de programme de mobilité

internationale : 37% des sondés considèrent cette tâche « complexe » à gérer.

Cet aspect de la gestion des expatriés est un sujet de plus en plus important, la durée des transferts tendant à se réduire et la mobilité des personnels étant croissante dans un contexte de mondialisation.

### **=> Les avantages consentis aux salariés**

Lors de la mise en place d'un transfert hors de France ou en France, 35% des sondés soulignent les difficultés liées à la négociation des exceptions à la politique de mobilité internationale. S'agit-il d'une approche purement française ou cet aspect a-t-il un caractère international ?

Malgré les avantages généralement consentis aux expatriés, les éléments du package de rémunération les plus discutés sont la COLA (différentiel du coût de la vie) 49%, les primes d'expatriation (26%) et les modalités de calcul des impôts hypothétiques (26%) pour les entreprises appliquant une politique d'égalisation fiscale. Dans ce contexte, il apparaît clairement que les transferts internationaux restent subordonnés à la réalisation d'un gain financier ou/et d'une compensation financière justifiant l'éloignement de son pays d'origine.

Au delà de l'aspect financier, les expatriés sont très attachés à leur protection sociale.

Du point de vue de la sécurité sociale, ils sont généralement couverts par les règlements communautaires et les conventions de sécurité sociale signées par la France. A défaut, dans les pays n'ayant pas signé d'accords bilatéraux avec la France, ils sont affiliés à un régime de base volontaire (CFE par exemple).

Toutefois, la majeure partie des salariés français sont affiliés à la CFE, régime complété d'une affiliation à un régime complémentaire de retraite (70% des sondés) ou sont couverts par une mutuelle au 1<sup>er</sup> Euro (42%).

Du point de vue de la retraite, le régime de retraite par répartition incite les français à préserver leurs droits par le biais d'affiliation volontaire.

Ainsi, dans 92% des cas, les salariés français souscrivent à des régimes volontaires assimilés aux régimes des retraites français (par exemple CRE-IRCAFEX) : soit pour le seul régime de base (89%) et/ou aux régimes complémentaires (70%).

Ces maintiens de droits représentent un surcoût pour les entreprises qui prennent ces coûts en totalité à leur charge (51%) et qui partagent la charge avec le salarié (42%).

### **=>Point particulier : les pays à haut risque**

La mobilité intègre de plus une nouvelle complexité : la gestion des zones à haut risques. Ces zones qui, au préalable, étaient quasiment définies sont de plus en plus « variables ».

Or, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à gérer des populations dans ces zones puisque 46% des sondés ayant répondu à la question réduisent leur nombre

d'expatriés dans ces zones, 23% choisissent de transférer les salariés avec un statut de célibataire géographique et 27% des sondés déclarent ne prendre aucune mesure particulière.

## **Conclusion**

Bien que les équipes soient relativement réduites dans les entreprises sondées, la masse salariale des expatriés reste élevée (équipes de 1 à 5 personnes pour des populations d'expatriés de plus de 100 personnes).

Cette situation résulte notamment du fait que les gestionnaires ont très souvent d'autres fonctions dans des domaines similaires et intègrent les fonctions liées à la mobilité internationale à leur champ d'activité.

Toutefois, cette situation peut générer des difficultés liées à la gestion des personnes et de leur situation personnelle quand ils sont hors de leur pays d'origine ; point largement souligné par les personnes sondées.

En effet, le souci du respect des obligations légales et fiscales devient primordial quand le salarié est transféré dans un pays pour une mission spécifique et se voit refuser l'accès au territoire ou l'autorisation de travailler en raison d'une problématique de droit de l'immigration. Difficile d'expliquer cela à un opérationnel qui a obtenu le marché.

Dès lors, quels sont les souhaits et desiderata des personnes sondées:

- la majeure partie d'entre elles (64%) considèrent que leurs fonctions sont perçues comme importantes mais elles aspirent toutefois à être plus intégrées dans la négociation des projets et surtout en amont de la réalisation des projets, à travailler plus étroitement avec les gestionnaires de carrières (notamment lors de la négociation des packages de rémunération et la gestion des retours).
- elles souhaitent également être mieux formées aux domaines dans lesquelles elles interviennent afin d'optimiser les modalités de transferts et de réduire les coûts.

Pour le futur, il apparaît que les personnes en charge de la mobilité internationale au sein des entreprises souhaitent travailler en collaboration avec les différentes équipes qui interviennent lors d'un transfert de salarié dans un autre pays afin de faciliter et d'optimiser les transferts et de faire partie intégrante de la gestion des personnes dans un contexte de plus en plus international.

\* \* \*

# **ANNEXES**

## **Résultats de l'Enquête**

## Résultats de l'Enquête



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### I. Profil de l'entité 184 répondants

1) Dans quel pays ou zone géographique se situe le siège de votre entreprise?

- France : 75,54%
- Autres états de l'Union Européenne : 8,70%
- Autres pays d'Europe (hors UE) : 5,43%
- Amérique du Nord : 6,52%
- Asie : 0,54%
- Afrique / Maghreb : 0,54%
- Autres (précisez le pays) : 2,72%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### 188 répondants

2) Quel est l'effectif salarié de votre entreprise ?

- Moins de 100 : 11,17%
- 100 à 249 : 9,04%
- 250 à 499 : 3,72%
- 500 à 999 : 6,38%
- 1 000 à 9 999 : 28,72%
- 10 000 à 99 999 : 28,19%
- 100 000 et plus : 12,77%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### 188 répondants- réponses multiples possibles

3) Quel est votre secteur d'activité :

- Banque/finance/assurance : 18,09%
- Pharmaceutique & cosmétique : 4,79%
- Informatique et télécommunications : 12,23%
- Automobile : 6,38%
- Agroalimentaire : 7,45%
- Santé et médecine : 1,06%
- Éducation : 4,26%
- Gouvernement /Administration/ONG : 2,66%
- Transports et logistique : 9,04%
- Services aux Entreprises : 5,85%
- Grande Distribution : 1,60%
- Luxe et Loisirs : 2,66%
- Associations : 1,60%
- Autres : 34,57%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

## II. Profil de votre activité

182 répondants- réponses multiples possibles

4) Quelles sont vos fonctions ?

- Ressources Humaines : 47,25%
- Mobilité Internationale : 53,85%
- Compensation & Benefits : 19,23%
- Autres : 11,54%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

184 répondants- réponses multiples possibles

5) Quels sont les domaines d'intervention inclus dans votre activité professionnelle :

- Protection sociale :75%
- Accompagnement des proches :54,89%
- Déménagement :60,87%
- Relocation :58,15%
- Contrat de Travail :75,54%
- Fiscalité :66,30%
- Rémunération / Paie :75%
- Gestion des carrières :35,33%
- Formation :39,67%
- Autres: 11,96%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

188 répondants

6) Avez-vous eu personnellement une expérience d'expatriation ?

- Oui : 46,28%
- Non : 53,72%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

182 répondants

7) Avez-vous assisté à une ou plusieurs formation(s) en mobilité internationale ?

- Non : 39,01%
- Occasionnellement (précisez la fréquence) : 37,36% (voir doc questions ouvertes)
- Formation continue :24,18%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### 111 répondants- réponses multiples possibles

7.) (suite)

Si oui, précisez lesquelles :

- Gestion des expatriés - Droit du travail, protection sociale et fiscalité :43,08%
- Gestion des impatriés- Droit du travail, protection sociale et fiscalité :24,62%
- Paie et rémunération des expatriés ou des impatriés :25,13%
- Retraite des expatriés :17,44%
- Protection sociale en Europe :23,08%
- Protection sociale hors Europe :9,23%
- Fiscalité des expatriés ou des impatriés :29,23%
- Optimisation fiscale :11,28%
- Formations sur les relations interculturelles :27,69%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

### 184 répondants

8) Avez-vous assisté à une ou plusieurs formation(s) interculturelle(s) ?

- Non :53,80%
- Occasionnellement (précisez la fréquence) :31,52%
- Formation continue :14,67%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

### 178 répondants- réponses multiples possibles

9) Quel media ou presse spécialisée consultez-vous le plus souvent pour connaître les actualités en ressources humaines et en mobilité internationale ?

- Entreprise et carrières :56,74%
- Liaisons sociales :58,99%
- Liaisons fiscales :6,18%
- Le Monde :27,53%
- Les Échos :34,27%
- La Tribune :11,80%
- Management :19,66%
- Feuilles Rapides :8,99%
- Option Finance :1,69%
- La revue Personnel :8,43%
- Autres (précisez) :21,91%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

### III. Profil de vos collaborateurs internationaux 184 répondants

10) Combien d'expatriés/impatriés gérez-vous ?

- 0 à 100 :67,93%
- 100 à 199 :9,24%
- 200 à 299 :5,43%
- 300 et plus :17,39%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**181 répondants- réponses multiples possibles**

11) Dans quels pays ou zone géographique sont-ils principalement localisés ?

- France : 37,02%
- Autres états de l'Union Européenne : 74,59%
- Autres pays d'Europe (hors UE) : 41,99%
- Amérique du Nord : 50,83%
- Asie : 58,56%
- Afrique / Maghreb : 29,83%
- Autres (précisez le pays) : 18,78%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code.

**181 répondants**

12) Votre population expatriée est-elle ?

- en croissance : 44,75%
- en baisse : 12,71%
- stable : 42,54%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code.

**172 répondants**

13) Votre population impatriée est-elle? (172 sur 195 concernés par cette question)

- en croissance : 38,37%
- en baisse : 11,63%
- stable : 50,00%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code.

14) Quelle est la taille actuelle de votre équipe de gestionnaires ressources humaines en matière de mobilité internationale ?

Équipe au siège : (181 répondants)

- 1 : 30,39%
- 1 à 5 : 50,28%
- 6 à 10 : 11,60%
- Supérieur à 10 : 7,73%

Équipe mondiale : (142 répondants)

- 1 : 19,72%
- 2 à 10 : 40,85%
- de 11 à 20 : 16,20%
- 21 à 50 : 11,27%
- Supérieur à 50 : 11,97%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code.

**IV. Profil de votre programme de mobilité internationale**  
**184 répondants**

15) Disposez-vous d'une politique de mobilité internationale écrite ?

- Oui : 72,28%
- Non : 27,72%

Si non, précisez les grandes lignes de votre politique :  
(voir doc "questions\_ouvertes")



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**182 répondants- réponses multiples possibles**

16) Quelle est la tâche qui vous semble la plus complexe s'agissant de la gestion de vos salariés expatriés ?

- La gestion des aspects financiers du transfert : 14,29%
- La négociation de la couverture sociale des contrats de transfert : 13,74%
- La réintégration / gestion des carrières des anciens expatriés : 36,81%
- La connaissance des obligations légales et fiscales liées au transfert des salariés : 41,76%
- La négociation des exceptions à la politique de mobilité internationale : 35,71%
- Tous : 15,38%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**180 répondants- réponses multiples possibles**

17) Quel est l'élément du package le plus souvent discuté par les salariés ?

- Prime d'expatriation : 26,11%
- Couverture sociale : 35%
- Indemnité du coût de la vie : 49,44%
- Modalités de calcul des hypotax (pour les salariés soumis à une politique d'égalisation fiscale et/ou sociale) : 25,56%
- Prime de risque : 11,67%
- Indemnité de transfert ("relocation allowance") : 11,67%
- Autres : 20%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**174 répondants**

18) Quelles sont les modalités de transfert des salariés (droit du travail et de la Sécurité sociale) appliquées par votre entreprise ?

- Contrat de détachement (maintien du lien contractuel avec la société d'origine) : 25,86%
- Contrat d'expatriation (suspension ou rupture du contrat d'origine) : 27,01%
- Les deux (précisez les cas) : 47,13%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

### 170 répondants- réponses multiples possibles

19) Pour leur couverture santé et prévoyance, les salariés expatriés français bénéficient-ils ?

- D'une couverture auprès du régime de base (Sécurité sociale ou CFE + complémentaire) : 70%
- D'une couverture au 1er euro : 42,35%
- D'une couverture locale : 24,71%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### 167 répondants (154 oui, 13 non)

20) Pour leur couverture retraite, les salariés expatriés sont-ils maintenus dans le système français de protection sociale ?

- Oui (cochez ci-dessous : plusieurs réponses possibles) : 92,22%  
(% ci-dessous donné sur les 154 « oui »)

- au régime de base sécurité sociale ou CFE : 88,96%
- au régime complémentaire : 70,13%

Si oui, précisez auprès de quel(s) organisme(s) : (voir doc questions\_ouvertes Question 20A)

- Non : 7,78%

Si non, précisez auprès de quel(s) organisme(s) : (voir doc questions\_ouvertes Question 20B)



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### 166 répondants

21) Comment la couverture sociale des salariés expatriés est-elle prise en charge financièrement au sein de votre entreprise ?

- Financement de la couverture sociale par le salarié seul : 7,23%
- Financement par l'entreprise seule : 51,20%
- Prise en charge conjointe par l'employeur et le salarié : 41,57%  
(précisez la répartition) employeur : % / Salarié : (voir doc questions\_ouvertes)



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

### 178 répondants- réponses multiples possibles

22) Par quels intervenants externes êtes-vous assisté(e) pour gérer les aspects techniques de la mobilité internationale ?

- Conseils en droit social : 32,58%
- Conseils en protection sociale : 16,29%
- Conseils en fiscalité : 70,79%
- Conseils en immigration : 35,96%
- Gestion de la paie : 11,80%
- Assistance de sociétés de relocation : 47,75%
- Aucun : 15,17%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. (Insert document code)

**155 répondants- réponses multiples possibles**

23) Quelles sont les mesures mises en place pour protéger vos collaborateurs expatriés dans les pays à haut risque ?

- Réduction de la population dans ces pays : 46,45%
- Transfert de salariés sous le statut de « célibataire géographique » (sans famille) : 23,87%
- Contrats avec des prestataires spécialisés en « gestion de crises » : 32,26%
- Aucune mesure particulière : 27,10%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**V. Perspectives d'évolution de votre fonction**  
**183 répondants**

24) Quelle est, selon vous, l'importance aujourd'hui donnée à votre fonction au sein de votre entreprise?

- Très importante : 20,77%
- Importante : 64,48%
- Peu importante : 14,75%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**182 répondants**

25) À moyen terme, pensez-vous que l'influence stratégique de votre fonction au sein de votre entreprise va ?

- Se développer : 58,79%
- Se réduire : 6,59%
- Rester stable : 34,62%



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

**93 répondants**

26) Quels sont aujourd'hui les enjeux majeurs que vous identifiez quant à l'évolution de votre fonction et quels seront vos desiderata pour le futur ?

- Voir doc questions\_ouvertes



©2024 KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Insert document code

## **ANNEXES**

### **Réponses aux Questions Ouvertes**

**1) Dans quel pays ou zone géographique se situe le siège de votre entreprise?**

- **France :**
- **Autres états de l'Union Européenne :**
- **Autres pays d'Europe (hors UE) :**
- **Amérique du Nord :**
- **Asie :**
- **Afrique / Maghreb :**
- **Autres (précisez le pays) :**

Amerique du Sud

bénin

cap vert

congo

congorep.dem

Guinée Conakry

irlande

japon

Pays autre

venezuela

**7) Avez-vous assisté à une ou plusieurs formation(s) en mobilité internationale?**

- **Non :**
- **Occasionnellement (précisez la fréquence) :**

1

1

1

1

1

1 en octobre 2005

1 fois

1 fois en 2 ans

1 FOIS PAR AN

1 fois/ 3 an

1 formation annuelle

1 il y a 3 ans

1 mois

1 OU 2 PAR AN

1 par an

1 par an  
1 par an  
1 par an environ  
1 par an environ  
1 tous les 2 ans  
1/an  
1/an  
1/an  
2  
2  
2  
2 PAR AN  
2 par an  
2 PAR AN  
2 PAR AN  
2/an  
2x an  
3  
3  
4  
4 à 8 par an  
4 fois par an  
bi-annuel  
centre formation  
lors du master MIRH  
mensuelle  
mensuelle  
Tous les deux ans  
Tous les deux ans  
UNE FOIS PAR AN  
une fois tous les 2 mois

- **Formation continue :**

**Si oui, précisez lesquelles :**

- **Gestion des expatriés - Droit du travail, protection sociale et fiscalité:**
- **Gestion des impatriés- Droit du travail, protection sociale et fiscalité:**
- **Paie et rémunération des expatriés ou des impatriés :**
- **Retraite des expatriés :**
- **Protection sociale en Europe :**
- **Protection sociale hors Europe :**

- **Fiscalité des expatriés ou des impatriés :**
- **Optimisation fiscale :**
- **Formations sur les relations interculturelles :**

**8) Avez-vous assisté à une ou plusieurs formation(s) interculturelle(s) ?**

- **Non :**
- **Occasionnellement (précisez la fréquence) :**

1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1  
 1 fois  
 1 fois  
 1 fois  
 1 fois  
 1 FOIS  
 1 fois/ 3 an  
 1 par an  
 1/an  
 1/an  
 2  
 2 AU COURS DES DERNIERES ANNEES  
 2 en 3 ans  
 2 fois  
 2 fois  
 2 fois par an  
 2 fois par an environ  
 2/an  
 3  
 3  
 3  
 3

5

5

interne inclusiveness

lors du master MIRH

pour tester des actions formation

UNE FOIS

une seule fois

une seule fois en 2005 à l'occasion d'une xpatiation au Mexique

- **Formation continue :**

**9) Quel media ou presse spécialisée consultez-vous le plus souvent pour connaître les actualités en ressources humaines et en mobilité internationale ?**

- **Entreprise et carrières :**
- **Liaisons sociales :**
- **Liaisons fiscales :**
- **Le Monde :**
- **Les Echos :**
- **La Tribune :**
- **Management :**
- **Feuillets Rapides :**
- **Option Finance :**
- **La revue Personnel :**
- **Autres (précisez) :**

9L

American Immigration Lawyer Association, US Immigration Service

APEC

C&B International, Courrier Cadres

Chambre de Commerce Francophone

courrier international

Courrier international + Centre Inffo

Courriers cadres

figaro

gereso

Gereso La mobilité internationale

GIM

GIM

guide pratique et juridique de l'expatrié

internet  
Internet - salons - forums - lectures  
internet anpe et autres sites locaux  
La lettre du Cercle Magellan  
la revue fiduciaire  
LE FIGARO  
LE FIGARO  
lettres d'infos KPMG, Landwell  
manageris  
MOCI  
MOCI  
news letter de nos partenaires  
Rémunération Globale  
revues internationales  
SHRM  
Site entreprise  
sites internet , revues RH, alertes RH de différents prestataires  
TAJ (consultants)

**11) Dans quels pays ou zone géographique sont-ils principalement localisés ?**

- **France :**
- **Autres états de l'Union Européenne :**
- **Autres pays d'Europe (hors UE) :**
- **Amérique du Nord :**
- **Asie :**
- **Afrique / Maghreb :**
- **Autres (précisez le pays) :**

80 pays / 5 continents  
Am sud + Australie  
am/latine  
Amerique Centrale  
Amerique du Sud  
Amérique du sud  
Amérique du Sud  
Amérique du Sud  
Amérique du Sud,  
Amérique du Sud, Europe de l'Est  
amerique latine

Amerique Latine  
Amérique Latine  
Amérique Latine  
Amérique Latine  
australie  
AUSTRALIE  
Australie - Amérique du Sud - Moyen Orient  
Bresil  
Brésil  
bRESIL MEXIQUE  
Chaque Gestionnaire MI a des zones geographiques d'intervention, pour ma part  
cela concerne toutes les expatriations en France venant de l'Europe, expatriation  
vers DOM TOM et UK  
dom:tom-proche orient  
dubai, russie, japon  
irlande  
maroc tunisie  
Moyen Orient  
Moyen Orient  
Moyen Orient  
Moyen Orient / Amérique du Sud  
Roumanie  
UAE  
zambie

**15) Disposez –vous d’une politique de mobilité internationale écrite ?**

- **Oui :**
- **Non :**

**Si non, précisez les grandes lignes de votre politique :**

"1.Relocation prise en charge  
2.Mode de calcul du ""net en poche""  
3.Maintien du système retraite du pays d'origine si PRIVE/CAPITALISATION,  
sinon conditions locales  
4.Agence d'accompagnement à l'installation (pour expat, époux/épouse et  
enfants, le cas échéant)"  
"2 expats max  
rémun en net avec avantages en nature:logement, voiture"  
"affichage des postes vaccant en europe

promotion internationale niveau cadre  
 assistance expatriation financière et pratique"  
**CHARTRE DE MOBILITE INTERNATIONALE POUR DES AFFECTATIONS  
 SUPERIEURES A UN AN**  
 "Contrat locaux avec suspension du contrat de travail du pays d'origine  
 pas d'égalisation fiscale ni sociale  
 Couverture sociale pays d'origine ou équivalente  
 retraite au choix mais possibilité de maintien pays d'origine  
 prise en charge des frais de scolarité et du logement "  
 des guidelines / grands principes mais pas une politique à proprement parler  
 détachement  
 Egalisation sociale et fiscale  
 En cours de réactualisation  
 en cours d'élaboration  
 la politique est en cours de formalisation  
 mais non communiquée  
 missions courtes a priori, par moi-même avec accueil par le client.  
 Nous sommes une société de service pour faciliter la mobilité des cadres  
 opportunités business cohérentes avec évolutions de carrières  
**PAS DE MOUVEMENT SIGNIFICATIF / GESTION AU CAS PAR CAS**  
 Pratiques homogènes par catégorie de personnel (cadres dirigeants, jeunes  
 collaborateurs, journalistes).  
 Rémunération locale + prime de pouvoir d'achat + aide au logement + education  
 des enfants + bonus d'expatriation  
 Système hybride, plutôt host based avec une politique d'expatriation non limitée  
 dans le temps et sans retour dans le pays d'origine.  
 tous les cas sont particuliers.....  
 We do not send out our own employees, we assist other companies that send out  
 their employees to the United States with the visa application process.

**18) Quelles sont les modalités de transfert des salariés (droit du travail et de la Sécurité sociale) appliquées par votre entreprise?**

- **Contrat de détachement (maintien du lien contractuel avec la société d'origine) :**
- **Contrat d'expatriation (suspension ou rupture du contrat d'origine) :**
- **Les deux (précisez les cas) :**

aucun contrat et couverture locale  
 Ca dépend de la durée de la mission.  
 Choix en fonction du cout des 2 modalités et de la durée  
 Contrat d'expatriation = Négociation du salarié pour le maintien hors paie des  
 cotisations vieillesse + retraite complémentaire voir assedics

contrat d'expatriation au sens de la SS avec avantant de détachement du contrat de travail

Contrat indéterminé avec tous les droits réservés

Convention de stage d'université, puisque cette mobilité concerne les étudiants en formation à l'université

"de France vers l'étranger: expatriation

de l'étranger vers la France: détachement (si les conventions le permettent)"

Dépend de la durée de la mission et du lieu (si nous avons un bureau avec RH sur place ou pas)

dépend du niveau du poste

dépend de la loi du travail du pays "hôte"

Depends on the situation of the particular client company and the particular employee.

"Détachement des Allemands, Britanniques

Expatriation des autres nationalités"

"Détachement en droit du travail

Expatriation au niveau de la sécurité sociale"

Détachement en Europe et le reste en expatriation

"détachement lorsque la famille ne suit pas le salarié

"

Détachement pour court séjour

Détachement pour court séjour

détachement pour les missions de moins de 2 ans et surtout en Europe

détachement pour missions courtes

En fonction de l'objectif de la mobilité (continuer à travailler sur un projet français à l'étranger ou répondre à une offre d'emploi émise par une autre entreprise du groupe)

En fonction des destinations et de la situation personnelle de l'expatrié, un détachement peut être proposé mais la majorité des cas sont des contrats d'expatriation

En fonction du coût et de la durée

En fonction du pays d'accueil

En fonction du pays et / ou de la filiale de destination

En fonction du pays et / ou de la filiale de destination

"En général, contrat de détachement

Un cas particulier en UE d'expatriation"

**GENERALEMENT : DETACHEMENT VERS LA FRANCE AFIN D'EVITER  
UNE AFFILIATION AU REGIME FRANCAIS DE SS ET EXPATRIATION  
DEPUIS LA FRANCE VERS LES AUTRES PAYS**

Le plus souvent EXPATRIATION

Le statut contractuel découle d'un choix pragmatique et économique. La contrainte représentée par le maintien à notre régime spécial de retraite constitue un point clé et structurant pas rapport au choix contractuel

Majoritairement des expatriations, quelques cas de détachement lors de courtes durées, dans l'attente d'obtention des visas de travail ou dans certains pays où les cotisations sociales sont élevées, non plafonnées et les systèmes de sécu locaux peu performants.

nous ne gérons presque que des exceptions

pays de destination, durée...

selon durée des missions (3 mois à 2 ans)

Selon existence d'une convention de sécurité sociale

selon la durée de la mission

Selon le profil du salarié et du poste qu'il va prendre ainsi que la durée prévue d'expatriation

Selon les conventions, le niveau de couverture, le coût et la facilité de gestion

selon l'optimisation de coût et les possibilités locales offertes

selon optimisation fiscale et sociale. aussi possibilité en contrat local

selon pays

Selon que le transfert soit à l'initiative du salarié ou non et si le poste à l'étranger est un poste permanent ou non.

Somme une Société Offshore ne dépendant ni du Droit Social, ni du Droit du Travail français

suyant la durée de mission et la législation

Suyant le rattachement hiérarchique (lien de subordination) et/ou les obligations du pays d'accueil (immigration et en matière sociale)

suyant les accords des pays d'origine et d'accueil

Très peu sont détachés, l'expatriation est dans la plupart des cas choisie

"ue / DETACHEMENT SS

HORS UE / EXPAT"

Un cas de contrat d'expatriation. Le salarié a souhaité suivre sa femme pour aller travailler au Brésil. Mais dans le contrat clause de retour au bout de 3 ans.

**20) Pour leur couverture retraite, les salariés expatriés sont-ils maintenus dans le système français de protection sociale ?**

- **Oui (cochez ci-dessous : plusieurs réponses possibles) :**
  - **au régime de base sécurité sociale ou CFE :**
  - **au régime complémentaire :**

**Si oui, précisez auprès de quel(s) organisme(s) :**

AGIRC  
AGIRC & ARRCO  
Agirc/Arcco  
Agirc/Arcco  
AGIRC/ARRCO  
agric arrco  
AGRR  
apicil  
APRI  
april mobilité  
arco agirc  
ARRCO + AGIRC  
Arrco Agirc  
Caisse de retraite  
CAPIMMEC (par extension territoriale)  
ceux de la banque  
CFE  
CFE - APICIL - IPV  
CFE + CAPICAF POUR LES EXPATRIES FRANCAIS  
CFE, BCAC  
CIPC Médéric  
CPMS  
CR supplémentaire  
CRE et IRCAFEX  
CRE IRCAFEX  
CRE IRCAFEX  
CRE IRCAFEX  
CRE Ircafex  
CRE IRCAFEX  
CRE IRCAFEX  
cre- ircafex  
cre ircafex + retraite supplémentaire  
CRE/IRCFEX  
CRE-IRCAFEX  
CRIC, RESURCA  
CRICA  
GARP  
Humanis/Reunica  
IMS  
IONIS  
IPECA RESURCA

IPRIS UGCR  
IREC CAPIMMEC  
IRNEO / CAVCIC  
IRPELEC / IRMV  
irpelec capricel  
isica/reunica/arial  
MAGDEBOURG  
maintien au régime spécial  
malakoff  
MV4  
MV4 et Taitbout  
oui, si ils le souhaitent  
possibilite option complementaire  
probt  
régime spécial BdF ou organisme d'accueil (type FMI)  
Régime spécial des Industries Electriques et Gazuères  
Régime spécial des Industries Electriques et Gazuères  
RESURCA CGRCR  
Resurca/Cirica  
REUNICA  
REUNICA  
saipas-pas-avidcharhcé  
Société ou Taitbout si transfert  
taibout  
TAITBOUT  
Taitbout  
Taitbout  
Taitbout  
Taitbout  
Taitbout  
Taitbout - Crpn  
UGRC

- **Non :**

**Si non, précisez auprès de quel(s) organisme(s) :**

CEE  
Fond de pension US  
local  
local selon pays  
locaux  
non, si ils le souhaitent



65  
66  
70  
70  
70  
80  
80  
94.75  
varia

**26) Quels sont aujourd'hui les enjeux majeurs que vous identifiez quant à l'évolution de votre fonction et quels seront vos desiderata pour le futur ?**

- la responsabilité sociale et sociétale, en tant que moteur de la politique RH

"- optimisation fiscale

- développement de l'accompagnement de la famille

- amélioration du suivi de l'expatrié

objectif à terme : création d'un service de mobilité international (expatriés et impatriés)"

- S'adapter au développement géographique du business = développer notre expertise / adapter notre politique pour des pays moins attractifs d'Amérique Centrale/Sud, d'Afrique et du Moyen Orient.

"

" Basculement d'une population française à une population monde. Développement de contrats locaux aménagés moins chers et plus souples.

C&B doit faire face à la complexité des environnements internationaux et doit développer des règles de gouvernance permettant d'assurer l'équité entre pays (et non l'égalité) tout en prenant en compte les spécificités des marchés émergents vs marchés matures en termes de régionalisation des talent pool et d'attraction/retention des salariés et candidats.

Cette fonction est pour l'instant perçue comme un lien logistique et pratique dans la mise en place du transfert international; elle n'est pas assez valorisée. Il manque une vraie politique internationale RH. Il serait intéressant qu'elle s'intègre plus dans une dimension stratégique de l'entreprise.

Compétence en matière de législation sociale dans les pays Européens + USA

Dans la mesure où le Groupe est en forte accélération à l'Internationale, les packages doivent être de plus en plus "automatisés" et "standardisés", avec des experts régionaux et globaux

"Déploiement de la politique de rémunération à l'international accompagnée d'une politique de mobilité internationale adaptée

Développement des transferts internationaux sous statut local notamment en Europe et Amérique du Nord (ie sans application d'une politique de mobilité internationale.

Enjeux de gestion des parcours professionnels à l'international (aspect critique du retour)"

"Détecter les potentiels locaux et leur proposer une mobilité internationale  
constituer en France un vivier d'expatriables"

"-Développement de la dimension COMPENSATION & BENEFITS avec en corollaire la maîtrise des coûts et la communication sur les packages.

-Rapprochement également avec la gestion de carrière."

"Développement de l'impatriation et des mobilités intra-régionales.

Meilleure gestion des carrières et des retours.

Mise en place d'une véritable politique de gestion de crise et protection des salariés en MI

Développement des optimisations fiscales et sociales

Capacité à être très réactifs sur l'envoi de personnes dans des pays nouveaux (sans soutien de structure Rh locale) et/ ou pour des courtes durées.

Mise en place de politiques spécifiques pour les commutes, les missions de courte durée, des localisations progressives."

Développement d'une pratique écrite de la mobilité et valorisation des parcours internationaux (plus fréquents, mieux gérés).

Développer davantage les aspects Comp&Ben pour me tourner entièrement vers cette fonction à court/moyen terme.

DEVELOPPER LA MOBILITE INTERNATIONALE ALORS QUE CERTAINES FILIALES NE SONT PAS FORCEMENT DEMANDEURS (COUTS ET REDUCTION D'EFFECTIFS). NOUS METTONS DONC EN PLACE EN 2006 UN SYSTEME DE 'JOB SWAPS' POUR CERTAINES FONCTIONS.

difficile de répondre à cette question !

Difficulté de gérer différents packages d'expatriation en fonction de l'objet de la mobilité (mobilité sur chantier ou dans le cadre d'un projet de carrière) et de la situation personnelle des salariés (célibataires géographiques, doubles carrières...).

"Enjeu : savoir mieux gérer les retours

Des rencontres avec d'autres responsables mobilité internationales seraient utiles et un + dans l'exercice de nos fonctions."

Enjeu majeur: obtenir le meilleur rapport coût/bénéfice pour les mouvements internationaux - simplifier les process dans le cadre de règles et d'administrations de plus en plus complexes.  
Desiderata: une Europe plus intégrée en matière de protection sociale.

Enjeux : consolider la position comme référence et développer un rôle de pilote international.

enjeux liés au fort développement à l'international avec une présence dans plus de 90 pays et ainsi une diversité de dossiers avec des problématiques spécifiques à chaque pays (aspect social et fiscal)

ETANT RATTACHE AU CORPORATE ? NOUS AVONS PLUS OU MOINS UN ROLE DE "SERVICES PARTAGES", services de plus en plus développés dans notre société.

"Etre associée toujours plus en amont des mouvements  
Etre le seul interlocuteur dans la nego de package"

Etroite collaboration avec la DRH Corporate et la gestion de carrière - de moins en moins d'expats mais de plus en plus de mobilités internationales au sens large avec des contrats locaux "aménagés" qui vont se développer (pas de clause de retour / rupture du contrat pays d'origine)

> connaître un minimum les données sociales et fiscales des états où nous sommes présents et avoir en tête la mise en place d'un programme de protection sociale, notamment en matière de frais médicaux.

fluidité de l'information

Fonction qui va de plus en plus dans l'accompagnement au changement de structure et une part très active dans ces changements.

"Fonds de pension pan-européens - Traitement des retraites des TCN"

Gestion des risques

harmonie à l'échelle européenne

Harmonisation des 3 centres de gestion des expatriés pour une gestion efficace au niveau mondial

Il va avoir une baisse du personnel expatrié, donc baisse de notre charge de travail.

Implantation de filiales dans des pays très "exotiques", besoin de connaître les particularités fiscales et sociales locales.

"implication et fidélisation des collaborateurs

gestion des carrières"

Instabilité laborale. Remplacement en fin de contrat?

"Intégration des aspects fiscaux (optimisation fiscale internationale de + en +).

Positionnement stratégique de la partie fonction C&B"

Je souhaiterais que les représentants de l'état de mon pays sur place s'intéressent un tant soit peu à nous.

Je suis la Directeur de Projets et Gérant de Psy Consulting RH. Notre Service de Mobilité Internationale était mise en place il y a 4 ans pour des diverses entreprises françaises (Carrefour, L'Oreal, Cardif...) L'enjeu majeur consiste à développer mon équipe de professionnels dans plus de pays du monde et à transmettre à d'autres entreprises l'objectif de notre travail pour qu'elles prennent conscience qu'au-delà des aspects administratifs existent les aspects humains qui revêtent plus d'importance pour les expatriés.

l'élément du package le plus souvent discuté par les salariés étant l'argent, on peut se retrouver dans des situations d'exigence extrême.

la conduite du changement, le développement des organisations (holding et filiales)  
la croissance et le développement

La gestion des expatriés est de plus en plus centralisée au niveau du groupe (siège en Allemagne). La politique d'expatriation globale est entièrement définie en Allemagne et le resp. de la mob. internationale en France donne son support pour garantir le respect du droit du travail français. La fonction n'aura plus d'impact stratégique.

La gestion des TCN, et la mobilité intra pays. (hors France)

"La gestion du retour des salariés détachés

Spécialisation vers Gestion de la Mobilité avec formation pour mieux gérer les choix à faire en amont"

"la localisation de collaborateurs - la mise en place de politique de comp&ben"

"la mise en place d'une politique de ""locaux plus"" et le fait de réduire les packages en refusant certaines prises en charge comme le logement par exemple.

inculquer à nos salariés le fait d'être de véritables internationaux et non pas des expatriés à vie avec tous les avantages."

La mobilité étudiante est devenu une obligation pour tous les étudiants qui auront une tache d'encadrement mais un budget plus conséquent doit y être consacré !

"La mobilité internationale devient de plus en plus la norme plutôt que l'exception. D'où l'attente des dirigeants d'entreprise de pouvoir réduire les coûts (et par la même occasion les avantages) de l'expatriation classique.

Mes desiderata pour le futur en ce qui concerne l'Union Européenne sont tres clairs et nets : qu'enfin les politiciens européens cessent de mener leur jeu de politique politicienne et commencent à écouter ce qui préoccupe les citoyens de l'Union. Transposé sur la mobilité internationale : une couverture sociale de base convergente, sans équivoque, compréhensible et transparente au profit des entreprises et (encore davantage) les travailleurs migrants. "

La prise en charge de la mobilité intra groupe, sous l'angle administratif

"Le cout de l'expatriation ne sera plus justifié que par les fonctions à très haute valeur ajoutée. Le VIE devrait permettre de créer une ""culture internationale"" pour l'entreprise."

le développement des équipes multiculturelles

le respect des droits du travail

"L'enjeu majeur est la connaissance des risques pays (sécurité,protection sociale, fiscalité,...). Pour le futur, la connaissances des différentes pratiques est primordiale (benchmark)"

L'enjeu majeur est la formation des RH à la gestion RH des salariés mobiles, les aspects techniques étant de mieux en mieux maitrisés et sous-traités à des shared services. Par gestion RH, j'entends un droit de veto dans la selection des futures expatriés, la prise en compte de la dimension familiale, et le suivi de carrière pendant l'expatriation.

l'enjeu majeur est la gestion des carrières des expatriés, avec notamment la question du retour et des "expatriés professionnels". Egalement la mise en place d'une politique commune avec des expatriations sans lien avec la France

"Les enjeux majeurs à venir : LES COÛTS (visibles et cachés) liés à l'expatriation"

Les enjeux majeurs dans le cadre de mon groupe sont : 1) l'adéquation de la stratégie en matière de mobilité internationale avec la gestion et le développement des hauts potentiels. 2) savoir faire évoluer notre politique de transferts internationaux (sur le plan comp&ben et accompagnement des familles) en fonction des changements qui s'opèrent dans les zones où le groupe est présent (NA/Europe)

les enjeux majeurs sont le développement de la population TCN.

"L'évolution de la mobilité internationale en elle-même est l'enjeu majeur : non seulement continuer à gérer les missions (3 à 5 ans) mais également développer la gestion des carrières internationales d'une population mobile.

Desiderata pour le futur : avoir plus de temps pour l'étude des questions plus globale en termes de gestion de carrières internationales."

L'expatriation représente une fraction mineure de mon activité (- 10 par an).

L'international est un domaine en plein essor actuellement dans notre entreprise. La fonction que j'occupe requiert de plus en plus de technicité et d'information concernant la mobilité internationale. Je souhaiterais que soit mieux reconnue mon domaine de compétence quant à l'expatriation de notre personnel  
maîtrise des coûts liés aux rémunérations et avantages sociaux, optimisation des engagements retraite, intégration de nouvelles sociétés en passe d'être rachetées

"Manque de flexibilité d'esprit des français, pas de notion de méritocratie (principalement chez les 20-30 ans.

Manque de programme d'expatriation de la part des organismes français ex: ANPE (comme précédemment le manque de flexibilité d'esprit MEDEF et ANPE ne permettent pas l'expatriation réussie (si possible s'inspirer du modèle allemand de programme d'expatriation call centre qui propose un programme de 3 à 4 mois de formation en call centre + cours de langue+ aide financière flexible lors de l'obtention d'un CDI €2,500 au total) cela permet une meilleure gestion du chômage et pour les employeurs français à long terme de disposer de main d'œuvre plus performante et mieux formée à l'économie internationale"

mes enjeux majeurs c'est la compétence et la patience et je désire pour le futur d'être bonne sante pour bien garder mon entreprise

Nécessité de connaissances de plus en plus pointues notamment en fiscalité et couverture car croissance du nombre d'expatriation atypiques (sans famille, euro commuting etc...)

Notre souhait d'évolution à l'international est de plus en plus fort et notre entreprise se donnant les moyens de s'y développer, la fonction devient un atout majeur et un point d'appui essentiel pour les responsables tant en France qu'à l'étranger afin de faire valoir et promouvoir cette évolution.

"nous sommes dans la forestation d'eucalyptus, d'où une forte demande de cellulose vers la Chine.

3 usines s'implantent en Uruguay au bord du Rio del Plata"

Nous sommes une entreprise en pleine croissance à l'internationale la veille des nouveautés fiscales et sociales dans les pays avec des informations disponibles régulièrement et rapidement me semble un atout très important.

organisation de la fonction: gestion centralisée des expatriés versus gestion décentralisée, chaque filiale de notre groupe étant responsable de ses propres expatriés.

Organisation en plate-formes régionales (Europe,..) voire mondiale.

## OUTSOURCING DE LA FONCTION OU PAS

Par la bonne gestion et stabilité des activités

Plus d'expertise et de réactivité compte tenu de la politique d'internationalisation du Groupe

pour le futur, flexibilité accrue des contrats de détachement

pour nous c'est le grand démarrage de toutes nos activités. car nous aurons à construire, à perfectionner, à aménager....

Pouvoir travailler sur la motivation de nos salariés dans un contexte économique difficile.

Prendre plus d'indépendance dans la gestion des dossiers pour prendre un poste de Responsable de Mobilité Internationale

Prise en charge du volet carrière et formation au cours de l'expatriation.

Développement de l'impatriation et de l'expatriation entre pays n'incluant pas la France.

A noter que je suis également en charge du pilotage RH filiales (hors France), dont la mise en oeuvre d'un dispositif mobilité globale pour les sites hors France"

prise en compte adaptée des risques politiques et sanitaires pour l'expatriation et meilleure valorisation du potentiel des expatriés à leur retour

Prise en mains de l'outil paie alors que cette fonction était dédiée auparavant à des personnes responsables de la paie

Que les outils RH soient intégrés réellement comme outils de management, pour une meilleure productivité et reconnaissance des talents.

Réduction des coûts de l'expatriation tout en restant attractif.

"réduire les couts tout en ayant une politique d'expatriation attirante.

Faire face à l'incapacité des administrations (en europe)à répondre aux questions sur la protection sociale."

"Stabilité de nos contrats d'assurances prévoyance / Frais médicaux / assurances Vie / rapasan  
Desiderata :Rajeunissement de notre population  
Renforcement de notre Staff / accroissement de nos effectifs expatriés (+ 50% en 4 ans)"

supervision du passage en paie et de la conformité des engagements pris localement

"Sur Mobilité Internationale : les TCN - sur Rémunération : Protection sociale"

tRAVBAILLER SUR LA GESTION DE LA MOBILITE INTERNE AU gROUPE

Un positionnement plus en amont des mobilités et plus stratégique.

un suivi de notre profession dans l'entreprise

"Une complexification sans cesse croissante de la législation et des enjeux contradictoires entre la volonté des entreprises de faire bouger les personnes et les restrictions réglementaires"

"Une fonction RH qui est au coeur du business et de la dimension humaine.  
Etre un moteur dans la dynamique humaine et fournir support et outils d'aide à la décision dont key drivers aux managers et opérationnels."

Une politique globale va être mise en place c'est un challenge qui commence.

"Vivant moi-meme en expatriation et responsable des expatries de toute origine (et pas seulement francaise), etre capable de gerer les problemes d'expatriation, d'insertion et de retour multi-national et multi-culturel.

Et aussi faire comprendre au siege parisien que les problemes d'expatriation doivent etre repenses dans un esprit plus global et non seulement franco-francais (comme l'est, d'ailleurs, votre sondage: les questions ne concernent pas forcement l'expatriation de 2006 - meme pour ue societe francaise !)"