

Gestion des équipes à l'étranger : de nouvelles règles

Denis Marcadet
Président-directeur
général
Vendôme Associés



Pour affronter l'international dans les meilleures conditions, les grands établissements français, à l'instar de leurs homologues anglo-saxons, reconsidèrent actuellement les caractéristiques de l'expatriation et favorisent l'émergence d'équipes de «cadres internationaux».

L'expatrié en tant que référence sociale et terminologie a vécu et ne peut, pour certains établissements, ne s'appliquer, dans sa philosophie classique, que pour des cadres d'état-major» indique Louis Bazire, responsable de la gestion individuelle des carrières à la BNP. La population française dite «expatriée» a connu son âge d'or au cours des décennies 60 et 70. A cette époque, les cadres concernés voyaient leurs revenus salariaux et leurs conditions générales de vie largement valorisés par rapport à la métropole. Qui plus est, ces conditions souvent définies au cas par cas ne prenaient pas en compte une approche distinctive des pays d'accueil : une domiciliation à Londres ou New York bénéficiait des mêmes conditions qu'un poste en Asie ou au Yémen. Les expatriés représentaient alors la quasi-totalité des effectifs de l'implantation locale. Souvent issue d'un contrat tacite entre deux parties, la délocalisation d'un cadre s'accompagnait de peu d'éléments précisant les modalités de l'affectation et les conditions de réintégration. Compte tenu de la grande

autonomie dont bénéficiait le personnel expatrié, ce dernier n'avait guère le souci de réintégrer la métropole. Une population de professionnels de l'international a ainsi grandi en parallèle des banquiers résidents français.

L'absence de gestion sociale et financière structurée de ces populations a conduit à l'émergence hors des frontières de centres autonomes, sorte de contre-pouvoirs locaux. La présence des banques françaises hors des frontières était alors due soit à des raisons historiques, soit à des raisons purement commerciales liées à l'activité d'un marché ou à la notoriété d'une place, ou encore à des aspects réglementaires tenant à la volonté de la banque d'isoler une activité ou une entité dans une région précise, et ne participait pas toujours d'une vision mondiale de ses métiers.

Une forte baisse du nombre des expatriés

Ce système a fonctionné pendant un quart de siècle, mais avec l'accès à une maturité de marché des économies émergentes et le développement de métiers financiers spécialisés, il est devenu totalement inadapté. Dans toutes les banques françaises, on a assisté ces dix dernières années à une forte pression à la baisse du nombre des expatriés. A titre d'exemple :

- avec 60 000 personnes dans le monde dont 20 000 à l'étranger, le Crédit lyonnais, qui est installé dans plus de 70 pays, compte 250 expatriés du siège (Crédit lyonnais SA) et une centaine de cadres expatriés originaires d'agences à l'étranger (et basés pour près de la moitié au siège parisien) ;
- sur 10 000 personnes dans le monde dont 3 500 en France, la Banque Paribas compte environ 500 expatriés, à savoir le personnel basé dans un pays et temporairement affecté dans un autre pays. Sur cet effectif, 60 % sont détachés de la France ;
- la BNP, avec un effectif mondial de 52 000 personnes dont 36 000 en France, recense 500 expatriés dont 95 % de Français ;
- le groupe Indosuez et ses 14 000 collaborateurs dans le monde dont 2 200 en France gère 220 expatriés dont 15 % de non Français.

Quel que soit le type ou la taille de l'établissement, le profil cible de l'expatrié est aujourd'hui dépendant du métier :

- dans ceux de banque classique, le manager de bureau ou de succursale bénéficie du statut d'expatrié, assisté souvent selon la taille de l'unité d'un secrétaire général ou responsable administratif garant du respect des procédures et des systèmes de la maison mère, le reste de l'équipe étant embauché sous contrat local ;

Une version plus complète de cet article a été publiée dans le n° 135 de *Banque Stratégie* sur «Les banques européennes à l'international» (février 1997).

La «charte interne de l'expatriation» de la Banque Paribas

La Banque Paribas a conduit une réflexion profonde sur la gestion de ses ressources humaines à l'international et par là même reprécisé les caractéristiques de l'expatriation. Cela a abouti, courant 1996, à la mise en application d'une charte interne de l'expatriation basée sur une politique uniforme pour tout le personnel concerné, quelle que soit la ligne métier ou la localisation. L'expatriation est basée sur le principe d'une parité entre le pays d'accueil et le pays d'origine. Pour l'expatrié, le marché des salaires locaux ne s'applique pas. Celui-ci est affecté contractuellement pour une durée de trois années, renouvelable deux

ans. Il reçoit un *package* financier, défini à partir du net social fiscal de sa rémunération.

A cette base de rémunération sont appliqués trois indices de correction permettant de prendre en compte :

- le différentiel de coût de la vie, hors logement, entre les deux pays ;
- la nature des responsabilités de l'expatrié dans le pays d'accueil (on valorise alors l'écart avec son pays de départ) ;
- le degré de «pénibilité» du pays d'accueil (difficultés de mode de vie par rapport au pays d'origine liées à une instabilité politique, des problèmes de langue, de climat...).

Ce coefficient ne s'applique pas pour les pays de la Communauté européenne ou d'Amérique du Nord ; pour chaque autre pays, un barème indicatif a été défini. Excepté pour certains pays à monnaie très volatile, où le *package* versé au salarié le sera dans la monnaie de son pays de départ, le salaire de l'expatrié sera payé dans la monnaie du pays d'accueil ; il est par contre proposé pendant la durée du contrat et sur la base du volontariat, l'accès à une option de change sur une partie du salaire, afin que ce dernier ne soit pas entamé par les variations de change. Cela se traduit, en fin d'année, par un versement du différentiel à

l'employeur ou au salarié selon le cas, dépendant de la parité de la monnaie locale face au franc (en cas de baisse sur l'année, il y aura un versement correcteur complémentaire).

Avec ce concept de contrat global de l'expatrié, Paribas marque un pas significatif tout à la fois dans la structuration et la banalisation d'une population qui n'a plus à être différenciée du personnel résidant en métropole, et représente au même titre que ce dernier la configuration de la banque d'affaires universelle, traduction sociale de la mondialisation des métiers par ligne produit.

• dans les banques d'affaires ou pour les activités de marché, le responsable est le plus souvent un expatrié d'origine française ; mais là encore il convient de nuancer, la tendance étant de plus en plus à mettre le meilleur professionnel, quelle que soit sa nationalité, à la tête d'une entité locale, la finalité première de ces titulaires étant clairement de «produire». Dans le cas où un «local» est directeur, son adjoint sera alors un expatrié du siège.

Une organisation matricielle

La situation est en pleine évolution, et les différentes banques françaises n'ont, à ce jour, pas la même approche ou le même degré d'avancement en la matière. Toutes sont investies depuis cinq ans dans une organisation interne par lignes de métiers, dont les incidences sur le management du personnel sont inéluctables.

D'une situation antérieure qui lui conférerait un statut de directeur incontesté, le responsable d'un bureau à l'étranger voit, du fait de la mise en place d'une organisation matricielle, une modification significative de son champ de responsabilités : le responsable local actuel doit avoir une approche «multimétier» en sa qualité de garant du développement de la banque dans le pays. Pour les banques d'affaires, ce responsable est un apporteur d'affaires très bien introduit

dans les milieux locaux. Le plus souvent homme de grande clientèle (*corporate finance* et gestion de fortunes principalement), il apportera sa contribution à la stratégie d'un métier, mais c'est le «métier» qui aura le pouvoir de décision.

La gestion des ressources humaines qui découle de cette organisation implique généralement une triple approche :

- locale ;
- ligne métier, le responsable des ressources humaines gérant les personnels de niveau cadre et à potentiel de mobilité ;
- mondiale, pour les cadres internationaux à potentiel, auprès d'une direction des ressources humaines dédiée à cette population et basée au siège social de la banque. Dans la plupart des grands établissements français, cette dernière direction intervient de façon transversale dans la mise en place globale d'une politique d'ensemble des ressources humaines et des rémunérations, permettant une retransmission et une analyse précise auprès de la direction générale du siège.

Une telle organisation permet de gérer au mieux les distorsions de marché. Il est à noter qu'au niveau du métier, le responsable du personnel ne gère que le personnel d'encadrement et celui à potentiel (de type jeune diplômé), à même de répondre à des critères de mobilité. Le responsable du

personnel d'une implantation ne gère, lui, que les effectifs locaux.

Ce type d'organisation sociale, en voie de généralisation, ne se retrouve par exemple pas chez Indosuez, dont le concept de ligne métier existe déjà depuis plusieurs années, et qui a souhaité laisser au gestionnaire des ressources humaines une réalité de l'ensemble des possibilités à présenter au cadre expatrié. Pour mieux accompagner son personnel en mobilité, la banque a ainsi privilégié l'octroi de responsabilités à des «gestionnaires multimétiers» ; chaque gestionnaire assure, sur une zone géographique donnée, le suivi d'équipes peu nombreuses, ce qui lui permet de développer une relation de grande proximité, connaissance indispensable à une gestion de carrière efficace.

Une politique sociale en cours d'élaboration

Toutes les banques adoptent le principe d'une limitation à trois ou quatre ans de la durée d'un poste d'expatrié, la BNP ayant fait récemment le choix d'un retour métropolitain systématique après deux postes en expatriation.

On retrouve dans chaque établissement le même souci d'assurer une couverture sociale au cadre expatrié, lequel reste lié à son contrat d'origine.

La majorité des banques françaises mène une réflexion active sur les statuts liés à la mobilité internationale – et non plus à l'expatriation – visant à définir un cadre standard de référence.

C'est le cas pour les aspects médicaux où une couverture internationale est assurée. Par ailleurs, la scolarité des enfants jusqu'en fin de cycle secondaire est toujours prise en charge. On peut noter une restriction sur les avantages classiques liés aux déplacements familiaux, ceux-ci se limitant souvent aujourd'hui à un vol aller/retour vers le pays d'origine (de plus en plus, cet avantage est supprimé à l'intérieur d'une même zone géographique).

La majorité des banques françaises mène une réflexion active sur les statuts liés à la mobilité internationale – et non plus à l'expatriation – visant à définir un cadre standard de référence. Cette majorité considère encore qu'il y a plusieurs populations d'expatriés et qu'il convient de les traiter différemment : la localisation géographique du pays d'accueil reste un axe de différenciation ; le profil professionnel du cadre selon son statut, la teneur de son expérience et la typologie de ses responsabilités (généraliste ou spécialiste), voire la «pénibilité» du poste qu'il va occuper, en sont parfois d'autres.

Des contrats locaux dans les activités de marchés

Sur le plan géographique, la suppression de la notion d'expatriation est quasi générale au sein de la CEE, où apparaît la notion de «détachement» ; dans ce cas, le cadre conserve une couverture française, mais il perçoit un *package* financier indexé et payé sur la référence du marché local du pays d'accueil. Il garde à sa charge le logement et la fiscalité de sa rémunération.

La nature du métier exercé influe également sur la politique menée : ainsi en est-il pour les jeunes cadres opérateurs ou spécialistes de marché. Dès leur embauche, ils sont intégrés dans une «optique métier», sans que la gestion sociale de leur avenir soit toujours prise en compte. Une affectation à Londres peut s'accompagner d'une rupture du contrat parisien et de la ratification d'un contrat local répondant aux normes juridiques locales, comme s'il intégrait une nouvelle société. Ce schéma, qui permet une totale liberté de part et d'autre, est fréquent dans les activités de marché et permet de résoudre les problèmes de rémunération,

notamment l'allocation du «bonus» qui est alors totalement gérée selon les normes locales.

C'est donc dès leur intégration dans l'entreprise, au sortir de leur formation supérieure et à l'issue d'un processus très rigoureux de recrutement, que les jeunes diplômés doivent répondre à l'acceptation de certains critères. A ce titre, de nombreux établissements sont attachés à la mise en place d'un véritable cycle de formation au travers du service national à l'étranger, certains proposant à son terme le maintien dans le poste par un contrat local d'une durée de 12 à 24 mois. Au terme de cette période, le jeune cadre a toutes ses chances pour intégrer l'entreprise, ayant déjà une connaissance de son réseau, d'une ligne métier et des spécificités du marché.

Une telle démarche s'insère, pour la plupart des établissements, dans une politique de recrutement et d'intégration des jeunes diplômés définie sur le plan mondial mais relayée par les centres régionaux. Les grandes banques à réseau laissent cependant, dans le cadre de règles budgétaires strictes, une certaine autonomie à leurs entités à l'étranger, ce qui n'exclut pas l'embauche en France de jeunes diplômés d'origine étrangère (13 personnes dont 10 Européens ont ainsi intégré BNP SA à Paris en 1996). Se pose ensuite le problème de l'identification de ces jeunes cadres, qui deviennent réellement intéressants lorsqu'ils peuvent être, après un démarrage prometteur, intégrés dans le marché mondial. Pour ce faire, l'inspection générale reste le parcours privilégié. Dans le cadre de banques plus petites, ou de banques d'affaires, l'organisation de ces recrutements est dans son intégralité planifiée et impulsée depuis le siège. Par contre, le recrutement sera géré localement au sein du centre régional ; ces jeunes collaborateurs seront dédiés à une ligne métier mondiale et suivront un programme unifié qui leur permettra de connaître l'organisation de l'entreprise, ses produits et ses concepts. On retrouve d'ailleurs un schéma similaire auprès de cadres expérimentés recrutés localement. Ces populations de locaux recrutés pour leur compétence (le plus souvent âgés de 28 à 40 ans) font l'objet d'une attention spéci-

fique ; leur intégration parfaite étant vitale pour le groupe, il convient de leur faire connaître la culture de l'entreprise. C'est pourquoi certains établissements leur dédient, en site résidentiel, des cycles de formation «hors ligne produits» (gestion des risques, techniques de management et de vente maison...), afin de les connaître et de pouvoir leur assurer un suivi de carrière. C'est le cas chez Indosuez dont la présence ancienne en Asie a permis une véritable politique sociale régionale à partir de mobilités régionales. Il est à noter que pour tous ces spécialistes métiers intégrés dans un cycle de mobilité internationale, l'anglais est la langue de travail et de communication. Seuls ceux qui sont appelés à devenir managers d'une entité régionale doivent posséder notre langue.

Un savant dosage entre local, régional et central

Cette gestion internationale des ressources humaines nécessite un savant dosage entre le local, le régional et le central. «Ainsi, les DRH sont face à une boîte à outils», précise Brigitte Poincloux, expert associée en mobilité internationale, chez Ernst and Young. «Ils proposent le recours à des notions comme l'"impatrié" l'expatrié, le détaché, l'expert, créant aussi une mouvance de cadres internationaux pour lesquels la référence à des statuts expatriés/locaux n'a plus d'objet». La mobilité internationale fait aujourd'hui partie intégrante du paysage bancaire, dont l'organisation en ligne métiers implique le recours tout à la fois à des compétences spécifiques et à un environnement multiculturel.

La bonne gestion de ses équipes internationales permettra à la banque d'être performante sur les marchés stratégiques qu'elle s'est choisis en s'appuyant sur les meilleures compétences, quelle qu'en soit la nationalité d'origine. Si les grands établissements français l'ont à ce jour bien compris, il reste à en convaincre les équipes.

Si par ailleurs les activités de marché ont contribué à l'éclatement des règles antérieures, ce sont peut-être ces mêmes activités de marché qui, aujourd'hui, freinent la globalisation de la réflexion. En effet, la référence pays reste très forte dans la mise en œuvre du *package* financier dévolu au cadre, et conduit donc à une individualisation par le biais d'un recours à des contrats locaux. Des évolutions sont-elles aussi à prévoir dans ce domaine ? ■