

Quand le contrat local dépasse la valeur morale : Le cas de la gestion de la mobilité des jeunes cadres en Amérique du Sud par des groupes européens

*Revue internationale sur le travail et la société*

Marc Valax<sup>1</sup>

Année : 2009

Volume : 7

Numéro : 1

Pages : 1-13

ISSN : 1705-6616

Sujet : Expatriation, changements, localisation, responsabilité juridique, RSE, salariés

### **Résumé :**

Cet article propose une analyse approfondie des implications d'une responsabilité sociale partielle par minimisation des risques de groupes européens dans la gestion induite des expatriés à l'international. Les résultats de cette recherche longitudinale auprès des parties prenantes témoignent de logiques d'action institutionnalisées de localisation qui ne répondent pas toujours à une démarche de RSE ni dans sa conception, ni dans son application en Amérique du Sud.

### ***Mots clés***

Expatriation, Changements, Localisation, Responsabilité Juridique, RSE, jeunes salariés.

---

<sup>1</sup> Marc Valax, GREG – IAE de Pau et des Pays de l'Adour, 8, Allée des platanes, 64100, Bayonne, France.  
[Marc.valax@univ-pau.fr](mailto:Marc.valax@univ-pau.fr) 00 33 6 87 14 64 93

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) prend pour référence un caractère volontariste et légal (Le Roy, Marchesnay, 2005 ; Crane, 2008 ; Gond, Igalens, 2009). De nombreux DRH à l'international posent encore l'expatriation des cadres selon un problème de maîtrise des coûts sans se positionner clairement sur le terrain de la législation et de la responsabilité sociale tant en France qu'à l'étranger (Benoit, 2005). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) traduit une autorégulation voulue ou forcée des entreprises, en conformité avec une éthique mondialisée. La Commission Européenne la définit comme "*l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes*" (Europa Press, 2007).

Dans les formes de mobilité internationale à la mode, la gestion induite de l'expatriation par une novation de contrat de travail paraît ouvrir une voie (strictement à l'opposée de la RSE) ce qui n'est pas sans susciter des réserves de la part des personnes interrogées tant du côté des expatriés que des directions internationales des ressources humaines.

Une analyse approfondie des politiques de mobilité de grands groupes européens implantés en Amérique du Sud (Argentine, Brésil, Chili et Colombie) sur les 4 dernières années nous a permis d'entrevoir les enjeux et les représentations des formes performantes de minimisation des risques et d'application de modèles variés de gestion de la RSE vis-à-vis des jeunes expatriés : novation de contrats de travail, contrat local to local, contrat local +, contrat off-shore, expatriation virtuelle, package light .

La gestion de la mobilité est questionnée selon plusieurs lectures possibles des contraintes juridiques de la RSE qui est une réalité organisationnelle en mutation. Notre problématique de recherche relève de l'engagement éthique des DRH dans une approche globale de la mobilité internationale. Si ce n'est pas le cas, les conséquences implicites et explicites s'avèrent dès lors défavorables pour le jeune salarié, son éventuel conjoint, sa famille, sa carrière et à terme son retour vingt ans plus tard certes cadre mais surtout déclassé et potentiellement indigent.

Un nouveau signe fort vient de quelques grands groupes internationaux qui lassés des échecs des formes à la mode d'expatriation reprennent une vision avantageuse de la mobilité internationale en attribuant un package complet comprenant des avantages nombreux. Là aussi est-ce une tendance lourde orientée vers une RSE ou seulement un effet de mode ?

Dans une première partie, nous spécifierons la mutation des responsabilités juridiques et managériales de la requalification des contrats des expatriés en local to local et les représentations des acteurs concernés (salarié, conjoint, société d'origine, organismes de protection sociale et retraite).

Suite à cette perspective compréhensive, nous rendrons compte au sein d'une deuxième partie d'une dissonance dans l'application de la RSE entre effet d'annonce et action de protection dans le cadre des mobilités internationales à destination des jeunes expatriés.

## **1 – La gestion juridique des contrats, entre urgence et report des problèmes de RSE**

### **1-1 La démarche RSE et ses éclairages pour l'expatriation**

Entreprendre une démarche de RSE pour une entreprise signifie devoir d'abord intégrer les contraintes de la législation sociale et environnementale pour ensuite aller au-delà. Celle-ci

détermine son niveau de contrainte et ses objectifs, avec la possibilité de l'adosser à une certification attestant de la vérification de ses engagements (Zsolnai, 2006). Plusieurs dizaines de critères sont étudiés pour évaluer le comportement social et environnemental de l'entreprise, regroupés sous diverses catégories : gouvernance, relation avec les employés, impact sur l'environnement, relations avec les clients, éthique, activités controversées de l'entreprise (Henderson, 2001). Si les motivations des entreprises sont variées, la question du périmètre de leur responsabilité reste en suspens – limitée au siège ou étendue aux filiales et sous-traitants ? (Wheller, 2003).

Deux voies semblent possibles au niveau de la RSE :

- L'engagement pris par l'entreprise de manière unilatérale vis-à-vis de l'expatriation est une voie prometteuse: elle fixe ses propres objectifs et les moyens qu'elle leur alloue, choisissant de faire appel à un contrôleur externe pour asseoir la crédibilité de sa démarche (Novethic, 2007).
- Les audits sociaux "délocalisés": l'entreprise demande à un auditeur (entreprise spécialisée, ONG) de vérifier comment les sous-traitants et les filiales appliquent la législation locale du travail ainsi que les codes de conduite, le but étant de prévenir le risque d'atteinte à l'image de l'entreprise (Zadek, 2006). Pour l'entreprise, une démarche RSE a pour but de limiter son exposition aux risques juridiques et financiers notamment par maximiser les gains et les enjeux de l'expatriation.

## ***1-2 Les enjeux de la mobilité internationale des jeunes cadres***

L'expatriation des cadres a été longuement analysée dans la littérature selon diverses entrées possibles. Pour Feldman & Thomas (1992), Brewster & Scullion (1997), Huault (1998) et Bournois & Roussillon (1998), elle est une condition indispensable au développement international des organisations. Les études de Black (1991) et Cerdin (1999) confirment la nécessaire adaptation des salariés impliqués dans un transfert international. Cette adaptation de la population cadre et notamment des jeunes embauchés n'est pas sans poser de nombreux questionnements de recherche sur la décision, la contractualisation et les conditions de succès ou d'échecs (Jansens, 1995), (Solomon, 1996), (Bouffartigue et Gadea, 2000).

Parmi l'ensemble des déterminants, cinq variables organisationnelles viennent particulièrement affecter l'expérience et l'adaptation des salariés expatriés : le travail, le support social, le soutien logistique, la formation et la culture organisationnelle dans le pays d'accueil (Shaffer, 1999), (Waxin, 2000) et (Milliot, 2005). Les capacités individuelles et familiales d'adaptation sont aussi soulignées comme des variables fondamentales : notamment l'adaptabilité, l'expérience internationale antérieure, la maîtrise de la langue, l'âge et le soutien familial. Ainsi, en guise de synthèse, il apparaît que huit variables (motivations individuelles, famille, négociation du contrat de travail, impôts, formalités, vie quotidienne à l'étranger, conditions du retour, incidences sur la retraite) viennent conditionner la réussite de l'expatriation et influencer l'intégration des jeunes cadres expatriés selon divers modes d'adaptation à des nouvelles fonctions (Buy, 1991), (Selmer, 1995), (Dowling, Welsh & Sculler, 1999), (Foster, 2000), (Calugiuri, 2000), (Fargues, 2005), (Cerdin, 2006).

En se focalisant sur le contrat de travail proposé aux jeunes cadres, nous distinguerons l'effet direct de l'effet modérateur sur la gestion des jeunes expatriés par les grands groupes européens. En effet, la revue de littérature a souligné que les motivations individuelles demeurent déterminantes quelque soit la période. Nous attacherons une attention soulignée sur la nature du contrat de travail qui n'est pas que modératrice et qui vient agir actuellement et directement sur la gestion de l'expatriation des jeunes cadres. Cette perspective sera analysée et justifiée au sein d'un protocole de recherche.

### **1-3 Le protocole de recherche**

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale de nature qualitative. Les recherches ont été conduites auprès de 10 grands groupes européens appartenant au réseau Magellan. L'objectif de cette approche a été de rendre compte de la gestion juridique et sociale des expatriés par la conduite de séries d'entretiens auprès des DRH, des interlocuteurs institutionnels à l'Espace Emploi International, des expatriés et de leur famille selon une logique de rencontres régulières sur quatre ans.

Un guide d'entretien a été établi comportant à la fois des éléments sur l'évaluation des compétences, sur les décalages entre ce qui est souhaité par les jeunes expatriés et ce qui se produit dans les grands groupes internationaux, sur les stratégies, les contraintes de gestion des expatriés et sur les logiques d'action réciproques développées (Igalens & Roussel, 1998). La compréhension seule ne suffisant pas à produire des effets de connaissance du processus de gestion des jeunes expatriés (23-35 ans), nous avons mené une enquête monographique sur quatre cas approfondis avec la conduite d'entretiens et l'analyse de contenu du document de retour d'expérience. Cette étude complémentaire nous a permis de conduire une série d'entretiens et d'observations en profondeur auprès de quatre jeunes salariés actuels expatriés en entretiens non directifs sur le déroulement de leur carrière et l'accès à leur avenant au contrat de travail de mobilité local+.

Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations des jeunes cadres et collaborateurs expatriés à différents moments. Afin de respecter les dire des interviewés, nous avons tenté de rendre compte de différents niveaux d'abstraction et de raisonnement.

Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale tels des exemples se rapportant à leur vie professionnelle ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des cadres et collaborateurs, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de travail. Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits et d'isotropies permettant à terme de définir la nature de la gestion au quotidien des expatriés. Le codage des construits a donné lieu à un découpage particulier en catégories s'articulant les unes par rapport aux autres où l'on retrouve à la fois des récits anecdotiques, l'analyse de la situation actuelle des DRH et des considérations plus générales sur l'expatriation. Un véritable travail d'inférence a guidé cette analyse de contenu et s'est avéré riche d'intérêts pour comparer les évolutions d'un entretien à l'autre et dégager les propriétés de complexité liées à la gestion de l'expatriation.

La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes. Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte. Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à mesure que la gestion induite est apparue comme la clé de voûte du système de gestion des jeunes expatriés. La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche qualitative. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction.

## **2 – La gestion induite de la mobilité internationale : des faits à l'institutionnalisation des pratiques de RSE limitée**

La gestion de la mobilité au quotidien selon une logique variable de RSE revêt des réalités bien différentes à l'épreuve des faits. Le cas de Roberto, 33 ans est éloquent à ce sujet.

Verbatim 1 « *Je suis de nationalité brésilienne. Je suis venu étudier en France et j'ai été engagé par un grand Groupe de Cosmétique français en 2003. A l'occasion de vacances au Brésil, j'ai exprimé mon souhait de fonder un foyer au Brésil et de bénéficier d'une expatriation. La proposition faite, c'est une novation de contrat sans alternative ni autre information sur les suites de ma carrière* ». Ainsi, Roberto se voit proposer un contrat local plus. L'avenant au contrat n'est pas fourni mais en lieu et place la DRH lui remet une lettre de proposition associée à un protocole de démission. Ce salarié, Chef de Produit Senior s'interroge alors sur les conséquences de cette gestion qui lui paraît cavalière. La réponse est sans appel : « *Vous perdez tout lien avec la maison-mère française, la protection sociale, le recours au droit du travail français et sans bénéficier des avantages classiques (déménagement couvert, prime d'installation, 1 aller-retour par an)* ». Roberto a néanmoins accepté et l'entreprise avoue que ce cas qui devrait être spécifique n'est pas isolé avec la combinaison de deux facteurs : la volonté d'urgence du départ d'un jeune salarié et l'argument affectif envers le rapprochement du conjoint.

Le travail au quotidien et les enquêtes de l'Espace Emploi International confirment cette gestion opportuniste des jeunes expatriés requalifiés en Local to Local. Ce travail de recherche interroge cette gestion induite qui permet de s'affranchir d'une responsabilité juridique et managériale en reportant les conséquences d'une mobilité internationale sur la société locale et en définitive sur le jeune salarié dépourvu de recours en cas de problèmes majeurs.

### **2-1- La responsabilité juridique de 2004 n'incite pas à la RSE**

La mutation de la responsabilité juridique de l'employeur vis à vis des salariés en mobilité trouve son point d'ancrage suite à l'arrêt de la Direction du Chantier Naval en France. Dans un jugement en date du 15 janvier 2004, le Tribunal des Affaires de la Sécurité sociale de la Manche a condamné la Direction des constructions navales (DCN) pour « faute inexcusable », dans le cadre d'un attentat contre un car de la DCN, faisant 14 morts, dont 11 civils français. Le juge tout en reconnaissant que l'on ne saurait reprocher à l'employeur de n'avoir pas su empêcher un attentat que nul ne pouvait prévoir, considère que l'employeur aurait dû avoir conscience du

risque susceptible de se produire. Compte tenu de ces éléments, la DCN aurait donc, du être en mesure de mesurer le danger et ne pouvait ignorer le risque encouru para les salariés. Pour le juge du tribunal des Affaires de sécurité sociale de la Manche, ces éléments caractérisaient la faute inexcusable. Cette jurisprudence pourrait être transposée à tout événement prévisible et notamment des catastrophes naturelles, dès lors que la possibilité de se produire existe dans la région. Ceci constitue un terrain encore plus favorable au développement du local plus et les contraintes inhérentes à la vie familiale du salarié. L'ensemble des risques auxquels sont exposés les salariés, qu'il s'agisse de risques inhérents à l'entreprise (hygiène et sécurité sur le lieu de travail) ou de risques externes (catastrophes naturelles, soulèvements, épidémies...) soulève la question de la responsabilité juridique de l'employeur (et a fortiori de l'entreprise) pour le salarié et éventuellement sa famille.

A cet égard, l'employeur peut voir sa responsabilité engagée tant au niveau civil qu'au niveau pénal. En conséquence, l'obligation de sécurité de l'employeur devient une obligation de résultat et les conditions de la faute inexcusable de l'employeur sont élargies.

La formulation utilisée par la Cour ouvre une large part à l'interprétation des tribunaux et il convient de s'interroger sur les termes « avait ou aurait dû avoir conscience du danger » et sur les « mesures nécessaires devant être prise par l'employeur ». Cette position de la Cour de cassation risque fort de rendre plus difficile la mise en cause de l'employeur pour faute inexcusable. Cependant la preuve de la connaissance du danger et de l'absence de mesure résulte souvent des faits. Ce sont les tribunaux qui vont décider au regard des éléments de fait qui leur seront soumis. Concernant l'application de cas de principes aux salariés en mission, les décisions de justice sont rares mais la faute inexcusable est une motivation forte pour échapper au droit français et s'orienter sur des contrats de type local + qui ne relèvent pas d'une RSE.

## **2-2- Les résultats des recherches : la moindre prise en compte de la RSE**

Le contrat local plus est une tendance forte de la gestion des jeunes cadres expatriés par des grands groupes. La localisation se caractérise par la gestion zéro de la mobilité internationale et de la responsabilité sociale de l'entreprise. La société d'origine qui se situe dans une perspective de réduction maximale des coûts va proposer un statut local au salarié et ce même s'il était antérieurement en poste dans une autre société du groupe situé dans un Etat où les conditions salariales et sociales étaient plus avantageuses. Concrètement, la société rompt tout lien avec la société française ou européenne. Elle demande généralement au salarié de démissionner ou de signer un protocole de rupture négociée. Le salarié est embauché par la société locale aux mêmes conditions que le personnel local. Il bénéficie d'un contrat local et d'une protection sociale locale.

Les avantages de pour la société d'origine sont évidents : elle met fin à tout engagement vis à vis du jeune collaborateur. Elle n'a plus à prendre en charge la protection sociale, le différentiel de niveau de vie, l'installation, le déménagement. En cas de licenciement elle n'a plus ni à gérer la procédure ni à payer les indemnités de licenciement.

Le contrat local plus a cependant des difficultés à s'imposer car les jeunes salariés ont des exigences minimales relatives entre autre à la scolarisation et à la protection sociale, exigences dont il va falloir tenir un compte dans le cadre d'une négociation. Dès lors, les sociétés sur la

base du contrat local vont devoir consentir aux jeunes salariés français ou recrutés en France certains avantages. S'agissant de ces contrats locaux améliorés les DRH vont parler de contrat local plus. Si la formule du « contrat local plus » telle qu'elle est présentée ici fonctionne de façon satisfaisante avec les pays de l'ex-Europe des 15 et l'Amérique du nord tel n'est pas le cas avec les pays d'Amérique du Sud.

L'étude dans le détail des propositions de contrat adressés à de jeunes expatriés travaillant à des niveaux de responsabilité divers est révélatrice de dynamiques extrêmes et de ruptures dans la gestion des expatriés par les grands groupes européens. Nous ne rendrons compte que de trois cas à présent pour témoigner des logiques de non RSE dans certaines politiques de mobilité internationale.

Le cas n°1 : Roberto et la non-RSE est éloquent. Chef de produit junior, au sein d'une société de cosmétiques capillaires leader sur le marché, Roberto, suite à un séjour touristique à Rio de Janeiro, émet auprès de son DRH le souhait de partir vivre au Brésil pour des raisons personnelles (il a rencontré quelqu'un). Un mois plus tard la DRH le prévient qu'il existe une possibilité de poste à Sao Paulo. Un protocole de transfert lui est remis. L'analyse de ce document fait apparaître les conditions de mobilité suivantes :

- promotion à un poste de chef de projet marketing
- conditions contractuelles locales :
- rémunération de 6000 réals nets
- protection sociale locale
- congés payés en vigueur d'après la loi brésilienne
- droit du travail applicable au contrat de travail
- prise en charge du déménagement dans la limite d'un container
- rupture de tout lien contractuel ou institutionnel avec la France : dans le corps du protocole il est précisé que le salarié a décidé de démissionner afin de suivre son concubin vivant à l'étranger
- prise de fonctions dans les trois semaines suivant la signature du protocole
- paiement d'une prime exceptionnelle de 5000€le versement de cette prime qui pouvait a priori paraître généreux l'est beaucoup moins si l'on prend en compte que celle-ci représente seulement un peu plus d'une fois son salaire et demi son salaire brut alors qu'en cas de démission le préavis aurait du être de trois mois soit 9000 €
- Pas de reprise de l'ancienneté s'agissant d'un nouveau contrat mais dispense de période d'essai
- Aucune disposition relative à l'obtention du permis de travail ou à la prise en charge du conjoint.

En conséquence, le salarié perdait non seulement la protection du droit de travail français en cas de licenciement mais aussi la protection sociale française. Enfin aucune indemnité n'était prévue pour compenser la perte du droit à l'intéressement et à la participation qui représentait un treizième mois et un quatorzième mois.

La gestion de l'expatriation paraît traditionnelle en apparence avec un package classique mais la responsabilité de l'entreprise est ambiguë : totale en apparence elle apparaît partielle à l'épreuve des faits car à la fois le salarié et le conjoint se retrouvent dans une situation désavantageuse. La novation de contrat et l'attribution d'un local plus à ce salarié ne relève pas de l'exception dans ce grand groupe cosmétique français puisque la majorité des jeunes cadres expatriés sont confrontés à cette situation.

Le cas n°2 de Norbert illustre assez bien les montages contractuels non RSE en vigueur dans certaines entreprises actuellement. Norbert, 28 ans, marié, jeune chef de produit, dans une entreprise pharmaceutique a été engagé par une entreprise italienne dont le siège pour l'Amérique Latine est situé à Buenos Aires- en qualité de directeur commercial. Les conditions proposées étaient les suivantes : Rémunération : 7600 USD net par mois. Deux contrats sont conclus : un contrat de travail local à durée indéterminée soumis au droit argentin et un contrat de prestations de services en qualité de consultant pour une durée de deux ans. La rémunération est répartie de la façon suivante : 3000 pesos au titre d'un contrat de travail argentin et 6600 USD au titre d'un contrat de consultant. La réglementation argentine ne permettant pas le versement d'une rémunération en devises (euros ou dollars), la rémunération prévue au titre du contrat de consultant est versée sur un compte à Panama.

Il était précisé que le contrat de consultant (contrat free-lance de travailleur indépendant) était soumis au droit italien et qu'en cas de différent la cour arbitrale de Malte serait seule compétente. Compte tenu du coût de la vie en Argentine depuis la crise de décembre 2001 Norbert bénéficiait d'un pouvoir d'achat très élevé et d'une importante capacité d'épargne. Il convient toutefois de relever qu'il cotisait uniquement sur la base de 3000 pesos(soit environ 800€), rémunération du contrat de travail argentin.

Signalons ici que la société décida de mettre fin à la collaboration avec Norbert avant le terme du contrat de consultant. A cette occasion la société mit également fin au CDI. Norbert perçut les indemnités de licenciement dues sur la base du contrat de travail argentin mais ces indemnités furent calculées sur la base de 3000 pesos. Dans ce cas, l'expatriation s'avère irresponsable du fait du montage contractuel avec le versement du salaire à Panama et la signature de deux contrats (CDI local et Free lance). La gestion de l'expatriation est de nature conflictuelle et se révèle à l'épreuve des faits ni responsable ni respectueuse à l'égard du salarié et de son épouse.

Le cas n°3 de Ruben, le salarié nomade est aussi caractéristique dans la démarche de non-RSE. Recruté en Italie pour travailler en Amérique Latine, Ruben, 25 ans, directeur marketing international, est un jeune salarié nomade. Il a été recruté par une société italienne du secteur agroalimentaire en pleine expansion sur le marché latino-américain puisqu'elle est actuellement en passe de concurrencer en Argentine auprès des professionnels son concurrent français leader sur le marché. Sa disponibilité personnelle (célibataire) a été un point important dans son recrutement puisque le DRH lui a précisé qu'il serait amené à changer d'affectations en fonction des besoins de la société. Son contrat est localisé en Italie où il est supposé percevoir un salaire de 2000€ Tout d'abord affecté au Brésil il est entendu qu'il percevra une rémunération égale à 1500 réals (environ 500€). Le solde de sa rémunération soit 2000€lui sera versé au Brésil en numéraire ce qui permet un paiement en devises en principe interdit par la loi brésilienne. Les cotisations portaient donc sur 2000€ en Italie et 500€ au Brésil. En cas de conflit, Ruben verrait ses indemnités de licenciement calculées sur la base de 2500€ et non de 4500€ son salaire réel. Aucune disposition n'avait été prise concernant l'obtention (pourtant obligatoire d'une autorisation de travail). La plupart des salariés assurant l'encadrement, italiens notamment se trouvaient donc en situation irrégulière. L'obtention d'un numéro d'identification fiscale étant obligatoire dans de nombreux actes de la vie courante (branchement de l'électricité, du téléphone, achat d'un portable...) toutes les biens, appartements, portable étaient loués par la société et mis à

disposition des salariés. Les visas qui expiraient au bout de 90 jours étaient renouvelés moyennant finance grâce au « dispachante » (sorte de conseil juridique) de la société.

A l'occasion du licenciement d'un salarié local, la société fit l'objet d'une dénonciation. Afin d'éviter d'éventuelles sanctions les cadres européens en situation irrégulière durent s'exiler momentanément à Buenos Aires en attendant que la situation se règle. Sept mois après son arrivée au Brésil, Ruben (qui y était en principe affecté pour deux ans) fut muté au Vénézuéla pendant quatre mois dans des conditions aussi précaires qu'au Brésil. Il y resta deux mois puis fut affecté à Buenos Aires avec une compétence sur toute l'Amérique Latine et plus particulièrement la Colombie, le Vénézuéla, la Chili, le Brésil le Mexique. Actuellement il est hors de son pays d'affectation (l'Argentine) pendant plus de 50% de son temps. Susceptible d'être muté à tout moment dans un quelconque pays où la société est implantée pour une durée non déterminée il envisage de démissionner, ces conditions de travail s'avérant extrêmement déstabilisantes.

La gestion de l'expatriation témoigne d'une irresponsabilité totale de l'entreprise envers ce salarié. L'absence de contrat spécifique, une rémunération sans garantie statutaire et un déplacement de fuite témoignent d'une absence de considération mutuelle ne permettant pas une stabilisation à la fois professionnelle et familiale.

Au-delà de ces trois cas éloquent et après une analyse approfondie des verbatims, la question à se poser est : ne faudrait-il pas que les entreprises repensent l'expatriation dans son intégralité à l'aune de la RSE ?

Malgré le pessimisme dominant compte tenu des trois cas exposés, il apparaît essentiel de spécifier des ouvertures possibles et notamment des procédures de mobilité spécifiques aux jeunes cadres expatriés par des grands groupes européens et notamment par une société danoise leader dans le secteur du jouet qui applique la RSE.

Le programme de mobilité respectueux de la RSE mis en oeuvre par le groupe Lego :

Ce groupe avait décidé au début des années 2000 d'internationaliser ses équipes en recrutant de jeunes collaborateurs dans tous les Etats de l'Union Européenne et de l'Espace Economique Européen. Les salariés recrutés devaient dans un premier temps prendre leurs fonctions au Danemark avant d'être nommés dans d'autres pays et notamment en Amérique du Sud. Aucun accompagnement particulier n'avait été prévu ce qui semblait logique s'agissant de jeunes diplômés ayant un profil international et ayant pour la plupart effectué un stage hors de leur pays d'origine. La société Lego –qui compte tenu de sa notoriété n'avait rencontré aucun problème pour recruter –s'est vu confrontée à des problèmes qui n'avaient nullement été anticipés. En effet, la plupart des jeunes collaborateurs recrutés venaient de terminer leurs études. N'ayant jamais travaillé –exception faite d'emplois d'été- ils ne disposaient pas économiquement leur permettant de faire face aux frais d'installation. Ils n'avaient pas non plus sur place de parents ou d'amis susceptibles de se porter caution.

Le groupe Lego s'est donc retrouvé avec des jeunes salariés dont la préoccupation principale était de trouver un appartement dans un contexte particulièrement compliqué. En outre, dans l'hypothèse où la question du logement était résolue se posait le problème de l'achat des meubles et de l'électroménager. Les dysfonctionnements provoqués par cette situation ont amené la

société Lego à mettre en œuvre des mesures permettant à ces salariés de s'intégrer dans de bonnes conditions et de ce fait d'être rapidement opérationnels.

La direction des ressources humaines a donc élaboré une politique de mobilité spécifique pour les jeunes salariés leur octroyant désormais les avantages suivants :

- un mois de salaire afin de pouvoir face aux frais de caution et d'installation
- une assistance fiscale les deux premières années
- des cours de langues
- une session de sensibilisation aux problèmes interculturels
- une prise en charge du déménagement de retour vers leur pays d'origine après deux ans minimum travaillés pour le compte de la société au Danemark.

Ces mesures ont permis à la société de stabiliser les effectifs de jeunes salariés étrangers recrutés et d'atteindre l'objectif d'internationalisation des équipes sans avoir à engager de dépenses trop importantes. La démarche RSE et ses éclairages pour l'expatriation

Entreprendre une démarche de RSE pour une entreprise internationale signifie aller au-delà de la législation sociale et environnementale. Celle-ci déterminerait son niveau de contraintes et ses objectifs, avec la possibilité de l'adosser à une certification de sa politique de mobilité internationale attestant de la vérification de ses engagements au quotidien.

Si les motivations des entreprises vis-à-vis de la RSE sont variées, la question du périmètre de la RSE reste en suspens pour les grands groupes européens interrogés.

## Conclusion - Discussion

L'inflation des régulations de toute sorte provoque des réactions bien évidemment contrastées (Javillier, 2007). Tantôt c'est un plaidoyer pour une meilleure application du contrat local plus, sans en exclure la dimension contentieuse ; tantôt, c'est tout le contraire : le constat d'un échec du droit contraignant et la montée des alternatives RSE privilégiant le volontarisme. L'entreprise citoyenne est, à l'évidence, celle qui ne se soustrait en aucune façon à l'application des législations, singulièrement dans les domaines des droits de l'Homme, de l'environnement et des relations de travail. « *La RSE entretient donc avec le droit un rapport qui doit être tout le contraire de l'ignorance, ou pire encore d'une mise à l'écart ou d'un contournement* » (Javillier, 2007) .

Dans le cas de la mobilité, définir la RSE implique d'aller à la rencontre des contraintes juridiques. Dans le cadre international, la définition de la RSE prend l'allure non seulement d'un constat, mais aussi d'une orientation stratégique dans la gestion des expatriés. Pour l'OIT, « *la RSE traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs* ». D'un point de vue juridique, on s'attardera sur la suite de la définition : « *La RSE est une initiative volontaire dont l'entreprise est le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi* ».

La gestion des jeunes cadres expatriés est certes spécifique mais elle doit surtout être responsable et respectueuse en allant plus loin que ce que dit la loi. Les jeunes cadres doivent être capables de s'adapter et d'évoluer dans un environnement complexe et des situations évolutives mais il revient à l'entreprise de développer un système performant de gestion des carrières structuré autour de deux variables : des procédures juridiques claires dans la gestion des « contrats local plus » et une dimension RSE des décisions de gestion de la mobilité.

La relation de travail à l'international mérite mieux que des calculs d'intérêts individuels à court terme. Il est regrettable de noter que du côté de l'entreprise, la juridicisation de la gestion internationale des ressources humaines tend à développer le mode fuyant du contrat local plus.

Deux voies semblent se dessiner au niveau des grands groupes européens :

- la fuite encore plus grande devant les responsabilités via des montages juridiques de plus en plus hasardeux,
- une prise de conscience de l'ensemble des responsabilités de l'employeur vis-à-vis du salarié qui dans ce cas se sent protégé mais doit attendre un certain temps son expatriation et affronter une baisse des avantages financiers immédiatement perceptibles.

Il conviendrait de voir la stabilité et la pérennité de la relation sur le long terme dans un cadre apaisé et respectueux des deux parties. L'exemple d'une RSE dans la mobilité ne vient pas non plus de la fonction publique au niveau européen comme c'est le cas à travers les exemples des Ambassades de France, d'Allemagne et du Royaume Uni à Washington qui sont tout aussi surprenants. En effet depuis deux ans, l'Internal Revenue Service (administration fiscale américaine) estime que plus de la moitié des salariés des ambassades (à l'exception des diplomates) n'ont pas déclaré leur salaire ou ont mal établi leur cotisation de retraite. Les jeunes cadres locaux ou expatriés qui gagnent au maximum 2500 dollars par mois se sont vu réclamer des arriérés de paiement sur deux ans et des pénalités qui atteignent en moyenne 20 000 dollars.

Certains jeunes cadres pointent du doigt les mauvais conseils fiscaux donnés par les DRH. Les négociations avec le fisc américain sont encore en cours actuellement.

Ainsi, la mise en œuvre des contraintes de la RSE dans les politiques de gestion internationale des ressources humaines ne se fait pas sans difficultés. Des politiques proactives d'aides, d'assistances, de supports et de formations proposés par l'entreprise aux cadres expatriés et un respect mutuel des engagements seraient un levier de performance actionnable plus efficace que la simple proposition d'un contrat local plus et de ses conséquences à long terme.

## Références

- Anderzen I. & Arnetz B.B. (1999) "Psychophysiological Reactions to International Adjustment : Results from a controlled Longitudinal study", *Psychotherapy and Psychosomatics*, N°68, pp. 67-75.
- Ben-Ammar-Mamlouk Z., Roger A. & Boussetta Kechida B. (2004) "La succession des postes de cadres expatriés par des locaux dans les filiales de multinationales : une approche en terme de processus", in Cerdin, J-L & Peretti, J-M. (2004) *Cahiers de la 6ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Tunis, pp.69-83.
- Benoit, J. (2005) *Pédagogie de l'éthique*, Ed EMS, Paris.
- Black J.S. (1991) "Returning expatriates fell foreign in their native land", *Personnel*, n°68 (8), pp.32-40.
- Bolino, M.C. (2007) "Expatriate Assignments and Intraorganizational career Success : Implications for Individuals and Organizations", *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.
- Bournois F. & Roussillon S. (1998) *Préparer les dirigeants de demain – une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Ed d'Organisation.
- Brewster C. & Scullion H. (1997) "A review and agenda for expatriate HRM", *Human Resources Management Journal*, pp.32-41.
- Bureau International du Travail (2002) *La déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, Genève, 50p.
- Caligiuri, P. et Di Santo, V. (2001) "Global Competence : What is it and can be developed through Global Assignments?", *Human Resource Planning*, 24 (3), 27-35.
- Caligiuri P. (2000) Selecting expatriates for personality characteristics : a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment, *Management International Review*, n°40, pp.61-80.
- Cerdin J-L (2006) « La gestion de la mobilité internationale », *Les Cahiers Français*, n°333, Ed La Découverte, Paris, pp.44-50.
- Cerdin J-L. (1999) *La mobilité internationale – Réussir l'expatriation*, Paris, Ed d'Organisation.
- Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel D. (2008) (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Dowling PJ, Welch, DE & Schuler R.S (1999) *International Human Resources Management : managing people in a multinational context* (3rd edition), Cincinnati, South Western College Publishing.
- Europa Press (2007) "La Comisión Europea considera la RSE «una prioridad» para que las compañías puedan competir en una economía global"; <http://www.europapress.es>.
- Fargues L. (2005) "Le difficile retour des expatriés", *Le Monde*, Edition du 01/04/05.
- Figari S. (2004) "Mobilité internationale , gérer les risques", *Le MOCI*, n°1649, Mai, pp.16-42.
- Foster N. (2000) « The myth of International manager », *International Journal of Human Resources Management*, n°11, pp.126-142.

- Gond J-P & Igalens, J. (2009) *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Edition PUF, Paris
- Henderson, D. (2001) "The case against Corporate Social Responsibility"; *Policy*; Vol. 17(2); pp. 28-32.
- Huault I. (1998) *Le management international*, Ed La Découverte, Paris.
- Igalens J. & Roussel P., (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Jansens M. (1995) "Intercultural Intercation: A burden on International Managers", *Journal of Organizational Behavior*, n°16, pp.155-167.
- Javillier, J-C. (2007) *Gouvernance, droit international et responsabilité sociétale des entreprises*, Publications de l'Institut International d'Etudes Sociales, Genève.
- Kohonen, E. (2005). "Developping Global Leaders through International Assignments : A Identity Construction Perspective;" *Personnel Review*, 34 (1), 22-36.
- Le Roy, F. & Marchesnay, M. (2005) *La responsabilité sociale de l'entreprise, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Ed EMS, Paris.
- Novethic Etudes (2003) *Benchmark européen des outils d'analyse d'évaluation « responsabilité sociale » utilisables par les TPE-PME*, Novembre, Paris.
- Quérueil N. (2006) "Entre commuturs et expatriés, les multinationales font leurs comptes", *Le Monde Economie*, 4 Avril.
- Shaffer M.A., Harrison D.A. & Gilley K.M. (1999) « Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process », *Journal of International Business Studies*, N°30, Vol.3, pp.557-581.
- Solomon C.M. (1996) « Expats say : Help make us mobile », *Personnel Journal*, N°75, vol.7, pp.47-52.
- Touraine, A. (2008) « la valeur emploi dépasse désormais celle du travail », *Le Monde*, 04/09/08.
- Wagner A-C (1999) « Les cadres internationaux en France : la formation d'une nouvelle culture », *Humanisme et Entreprise*, n°237, pp.183-185.
- Waxin M-F (2000) « L'adaptabilité des expatriés », *Cahiers de recherche de CEROG – IAE*, Aix en Provence.
- Zadek, S. (2006) "Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices"; *Corporate Governance*; Vol. 6(4); pp. 334-348.
- Zsolnai, L. (2006) *Competitiveness and Corporate Social Responsibility*; CSR paper 2.2006; Ed. Fondazione Eni Enrico Mattei; Milán, Italia.