

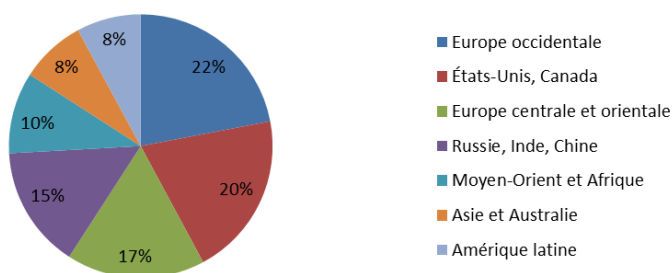
Premiers résultats de l'enquête: Responsables pays expatriés

1. De quelle zone géographique vos PDG/Responsables pays expatriés proviennent-ils?

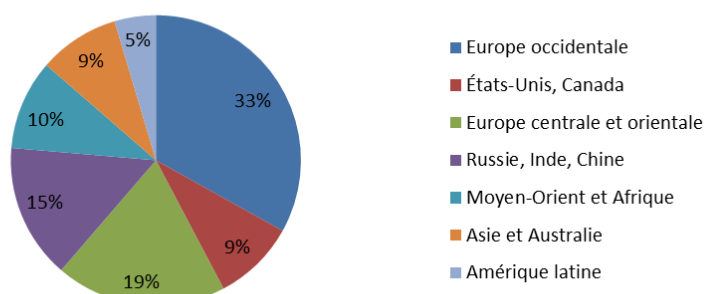
Les dirigeants expatriés proviennent à 42% d'Europe occidentale ou des États-Unis et, à 58%, des marchés émergents. La grande tendance consiste à nommer des responsables pays expatriés originaires du pays où le siège de l'entreprise est implanté.

Pays d'origine	Entreprises nord-américaines	Entreprises d'Europe occidentale
Europe occidentale	22%	33%
États-Unis, Canada	20%	9%
Europe centrale et orientale	17%	19%
Russie, Inde, Chine	15%	15%
Moyen-Orient et Afrique	10%	10%
Asie et Australie	8%	9%
Amérique latine	8%	5%

Entreprises nord-américaines



Entreprises d'Europe occidentale



2. Pourquoi employez-vous des dirigeants expatriés?

Les entreprises ont 3 raisons majeures de nommer des responsables pays expatriés :

- pour répondre aux besoins commerciaux dans le pays d'accueil : les principaux objectifs sont le développement de l'activité et la contribution à l'émergence de talents locaux;
- pour développer la culture, les structures et les processus de la société au sein de l'entreprise locale;
- pour développer les compétences de l'expatrié : dans nombre de sociétés, une nomination réussie à l'international est une condition préalable à l'évolution de carrière au sein de l'entreprise ; en outre, elle fait partie intégrante de la stratégie de leadership.

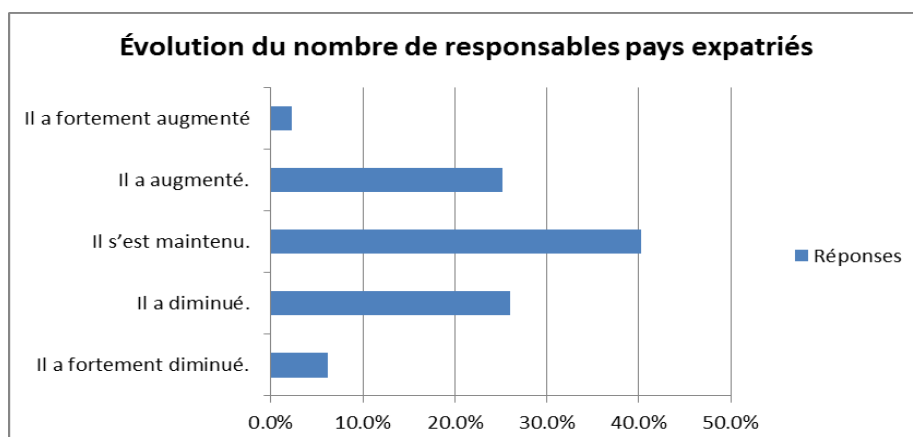
Pourquoi employez-vous des responsables pays expatriés ?	Réponses
Pour développer l'activité.	79,00%
Pour développer la culture de l'entreprise.	77,00%
Pour développer les compétences en gestion via l'affectation d'expatriés.	76,00%
Pour mettre en œuvre les structures et les processus de l'entreprise.	75,00%
Pour susciter l'émergence de talents locaux.	73,00%
En raison de la pénurie de talents locaux.	68,00%
Pour résoudre un problème de gestion.	66,00%
Pour superviser la direction locale.	60,00%
Pour s'affranchir de l'environnement (politique) local.	43,00%
Pour résoudre un problème technique.	42,00%



3. Comment le nombre de dirigeants expatriés de votre entreprise a-t-il évolué au cours des 5 dernières années (2007-2012)?

Le nombre de responsables pays expatriés s'est globalement maintenu.

Comment le nombre de responsables pays expatriés de votre entreprise a-t-il évolué au cours des 5 dernières années ?	Réponses
Il a fortement augmenté.	2,30%
Il a augmenté.	25,20%
Il s'est maintenu.	40,30%
Il a diminué.	26,00%
Il a fortement diminué.	6,20%

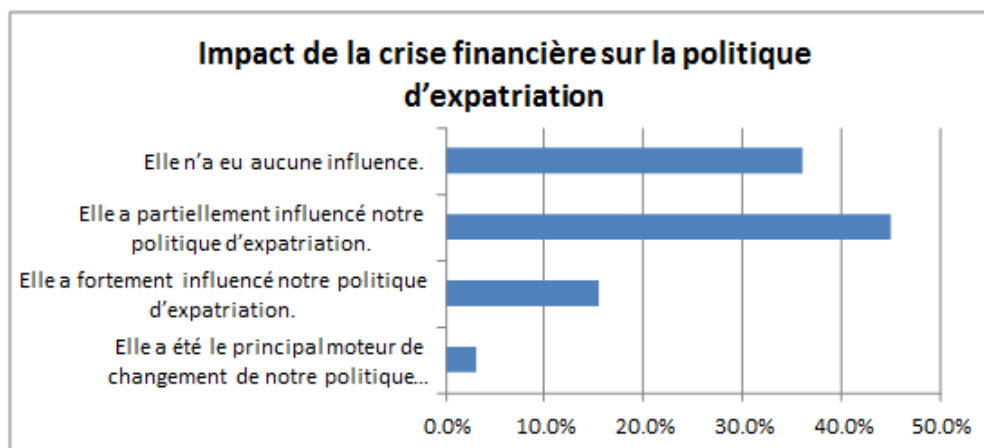


4. La crise économique a-t-elle influencé votre politique d'expatriation au cours des 5 dernières années?

81% des participants ont déclaré que la crise économique n'a eu aucune influence ou qu'une influence partielle sur leur politique d'expatriation. Seuls 19% des participants ont constaté que la crise a fortement influencé leur politique d'expatriation ou qu'elle en a été le principal moteur de changement.

La crise économique a-t-elle influencé votre politique d'expatriation au cours des 5 dernières années ?	Réponses
Elle n'a eu aucune influence.	36,20%
Elle a partiellement influencé notre politique d'expatriation.	45,10%
Elle a fortement influencé notre politique d'expatriation.	15,60%
Elle a été le principal moteur de changement de notre politique d'expatriation.	3,10%

Pedersen & Partners is a leading international executive search firm



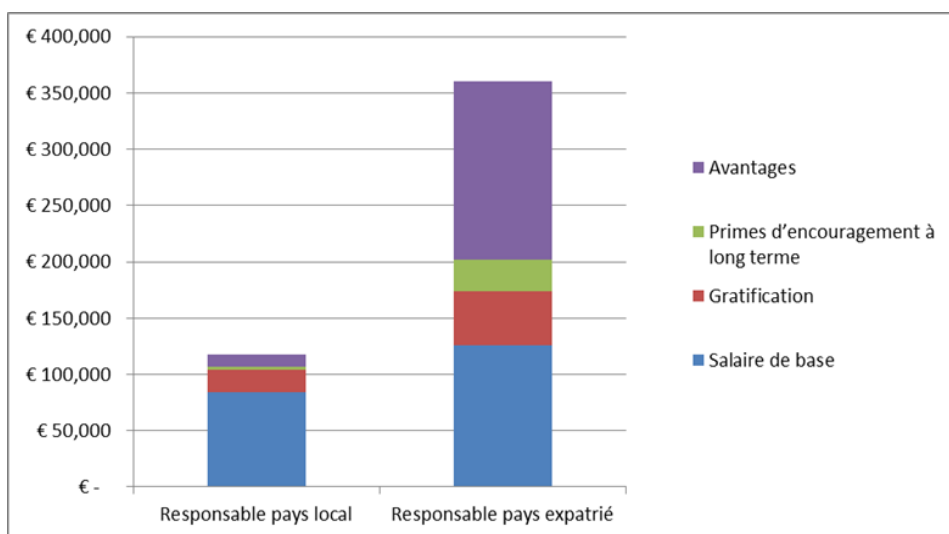
5. Quel est, en %, le coût d'un expatrié par rapport à celui d'un dirigeant local (=100%), en tenant compte du salaire, de la gratification, des avantages sociaux (véhicule de fonction, assurances, etc.) et des allocations (logement, frais de scolarité, etc.) dont bénéficient les expatriés?

Le régime de rémunération d'un responsable pays expatrié est, en moyenne, 3 fois supérieur à celui d'un cadre local. Selon le pays et l'écart de coût de la vie, le coefficient multiplicateur entre le régime de rémunération d'un cadre local et celui d'un cadre expatrié se situe généralement entre 2 et 5.

6. Régimes de rémunération des expatriés

Rémunération	dirigeant local	dirigeant expatrié
Salaire de base	€ 84 000	€ 126 000
Gratification	€ 20 000	€ 48 000
Primes d'encouragement à long terme	€ 3 000	€ 28 000
Avantages	€ 11 000	€ 158 000
Total	€ 118 000	€ 360 000

Pedersen & Partners is a leading international executive search firm



7. Quel est votre degré de satisfaction relatif à la réussite des expatriés?

En moyenne, les entreprises sont satisfaites de leurs programmes d'expatriation. Leur expérience démontre qu'il est plus facile d'atteindre les objectifs liés à la mise en oeuvre des structures et des processus de l'entreprise. En revanche, elles relatent de grandes difficultés liées à l'aspect humain en raison des contraintes linguistiques et des barrières culturelles. Dans de nombreux cas, les expatriés ne peuvent qu'assurer le rôle de leader ou d'animateur ; en parallèle, ils dépendent des employés locaux pour les opérations de mise en oeuvre et d'exécution. Par conséquent, nombre d'entreprises affirment que leur réussite dépend en grande partie du cadre lui-même et, dans une moindre mesure, du système d'expatriation.

8. Parmi les expatriés de votre société, combien ont été recrutés en externe (en %)?

La plupart des sociétés choisissent leurs responsables pays expatriés au sein même de l'entreprise. Globalement, seuls 20% des responsables pays expatriés sont recrutés en externe. 50% des sociétés ignorent totalement le marché externe lorsqu'elles recrutent des responsables pays voués à l'expatriation.

9. En règle générale, quelle est la durée de mission d'un expatrié ?

78% des participants déclarent que la durée de mission moyenne d'un responsable pays expatrié se situe entre 3 et 5 ans.

Votre politique consiste-t-elle à remplacer les expatriés par des cadres locaux?

- 15% des sociétés envisagent de remplacer leur responsable pays expatrié par un autre expatrié.
- 50% des sociétés indiquent préférer engager un cadre local, généralement après l'expiration de la mission d'expatriation.

Pedersen & Partners is
a leading international
executive search firm

- 35% des sociétés affirment engager indifféremment des cadres locaux ou expatriés.

Votre politique consiste-t-elle à remplacer les expatriés par des cadres locaux ?	Réponses
Oui, nous envisageons de les remplacer par des cadres locaux.	45,3%
Nous engageons indifféremment des responsables locaux ou expatriés.	38,9%
Non, nous envisageons de les remplacer par d'autres expatriés.	15,8%

Remplacement des responsables pays expatriés

