

RESULTATS DE L'ENQUETE
SUR LES EFFECTIFS EN MOBILITE
INTERNATIONALE

2023



Enquête Effectifs Mobilité Internationale 2023

47 entreprises ont répondu à l'enquête,
soit 85% des entreprises consultées.

Le questionnaire a été modernisé cet année:

Simplifié

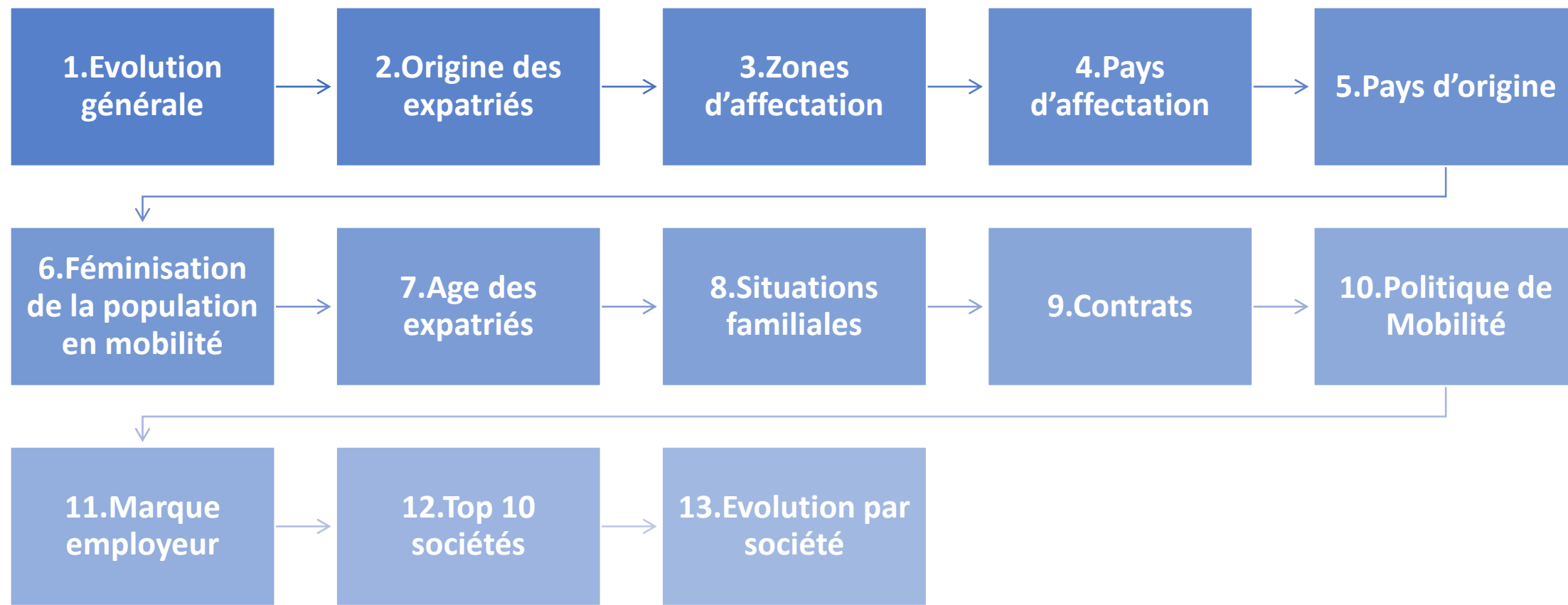
Des ajouts

- Définitions
- Evolutions anticipées
- Comparaisons avec l'entreprise dans son ensemble
- Marque employeur
- Politique de Mobilité

Un grand merci à toutes les sociétés qui ont participé!



Enquête Effectifs MI 2023 - Agenda



1 - Evolution générale - 2021/2022/2023

	2021	2022	2023	Variation 2022/2023	Variation 2021/2023
Expatriés de France	11 579	8 557	10 935	28%	-6%
Expatriés autres origines	29 500	20 833	24 251	16%	-18%
dont expatriés vers France		4 375	5 169	18%	
Total 1	41 079	29 390	35 186	20%	-14%
VIE	1 738	2 076	3 513	69%	102%
Total 2	42 817	31 466	38 699	23%	-10%



46 sociétés 160 pays 160 pays d'accueil – 154 pays d'origine
 40 sociétés 47 sociétés

Forte augmentation des effectifs en mobilité en 2023

1. Tous les types d'expatriés sont en progression
2. Croissance très forte des VIEs

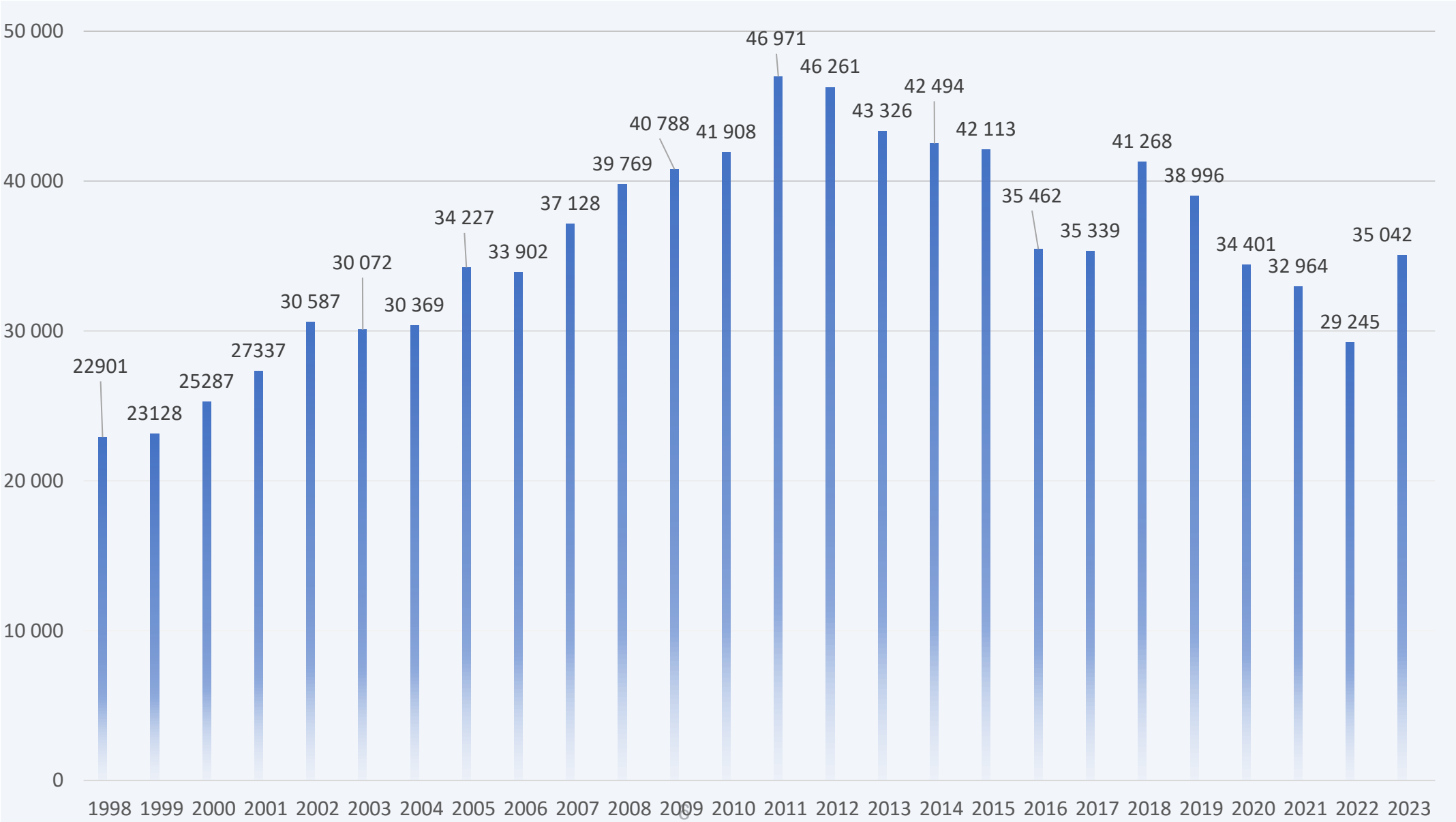
1 - Evolution générale - depuis 1998

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Expatriés de France									13 538	17 871	18 976	18 327	17 303	19 438	17 692	15 352	14 867	16 627	14 435	14 810	15 684	13 667	12 935	11 579	8 557	10 935
Expatriés autres origines									20 364	19 257	20 793	22 459	34 420	37 567	39 624	39 084	38 737	35 208	29 633	29 078	34 413	34 161	28 069	29 500	20 833	24 251
Total 1	22 901	23 128	25 287	27 337	30 587	30 072	30 369	34 227	33 902	37 128	39 769	40 788	51 723	57 005	57 316	54 436	53 604	51 835	44 068	43 888	50 097	47 828	41 004	41 079	29 390	35 186
Total 1 moins Saipem	22 901	23 128	25 287	27 337	30 587	30 072	30 369	34 227	33 902	37 128	39 769	40 788	41 908	46 971	46 261	43 326	42 494	42 113	35 462	35 339	41 268	38 996	34 401	32 964	29 245	35 042
VIE								635	1 303	1 844	2 043	2 229	2 116	1 852	1 822	1 693	2 259	2 271	2 351	2 404	2 970	3 142	2 066	1 738	2 076	3 513
Total 2 (incl. VIE)								34 862	35 205	38 972	41 812	43 015	53 839	58 857	59 138	56 129	55 863	54 106	46 419	46 292	53 067	50 970	43 070	42 817	31 466	38 699
sociétés participantes	environ 40	environ 40	environ 40	environ 40	43	42	43	44	44	42	42	42	42	44	43	36	37	42	42	42	43	42	44	46	40	47

1. En terme d'expatriés, et malgré un nombre supérieur de sociétés participantes, nous nous trouvons à un niveau encore inférieur à celui de 2007 (et des années suivantes)
2. Les expatriés de France progressent en 2023, mais restent à un niveau historiquement très bas.
3. Record du nombre de VIEs!
4. Et du nombre de sociétés participantes!

1 - Evolution générale - depuis 1998

Expatriés (hors Saipem)



1 - Evolution générale - à périmètre constant depuis 2010 (16 sociétés) (hors VIE)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Varia- -tion 2022/ 2023	Varia- -tion 2021/ 2023	Varia- -tion 2013/ 2022
Total	27 400	30 235	30 195	31 800	31 758	27 065	24 721	23 290	23 437	23 600	18 023	17 454	18 289	19 789	8%	13%	-38%

A périmètre constant:

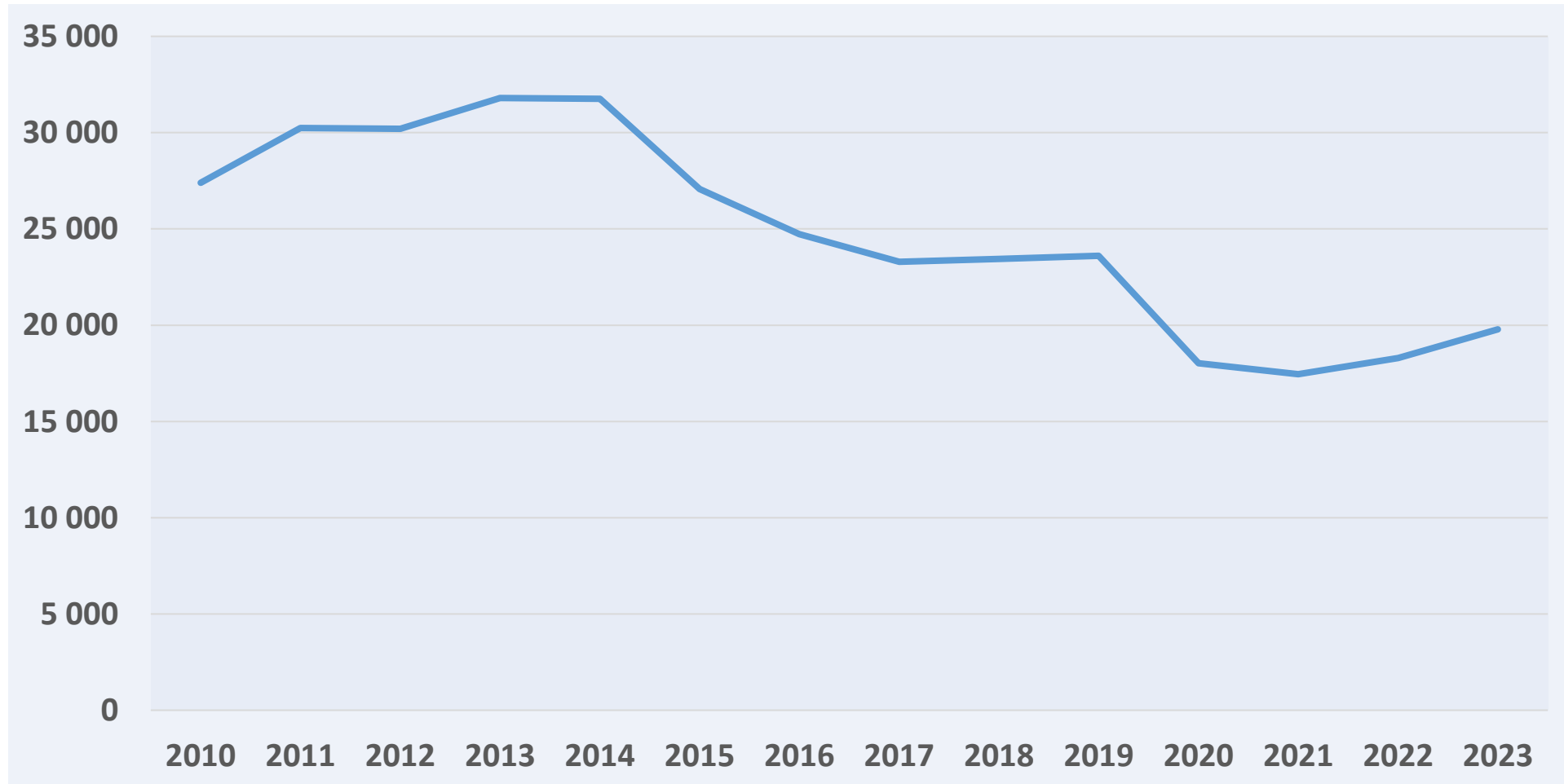
1. Progression du nombre d'expatriés en 2023:

+5% en une année

+13% depuis 2021

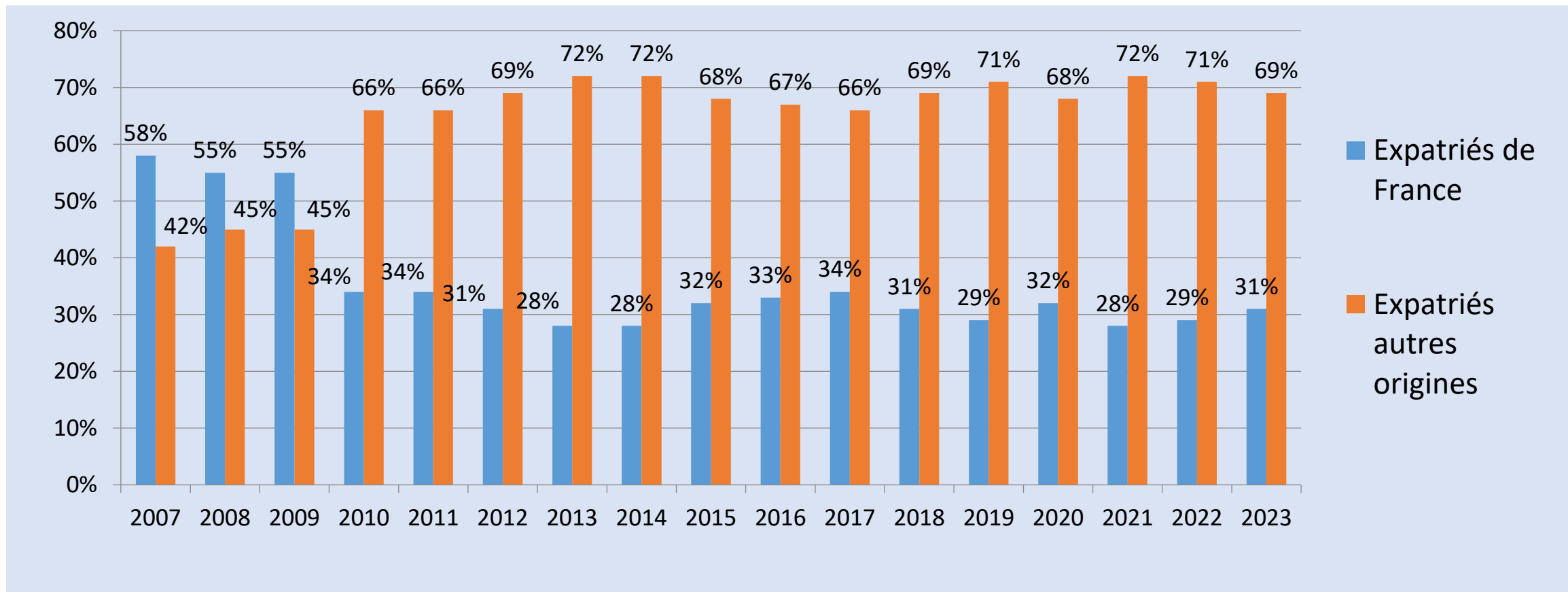
2. Mais l'on reste 38% en deçà du niveau de 2013

1 - Evolution générale - à périmètre constant depuis 2010 (16 sociétés) (hors VIE) – voir partie 13. détail par société



2 - Origine des Expatriés - Français/Internationaux

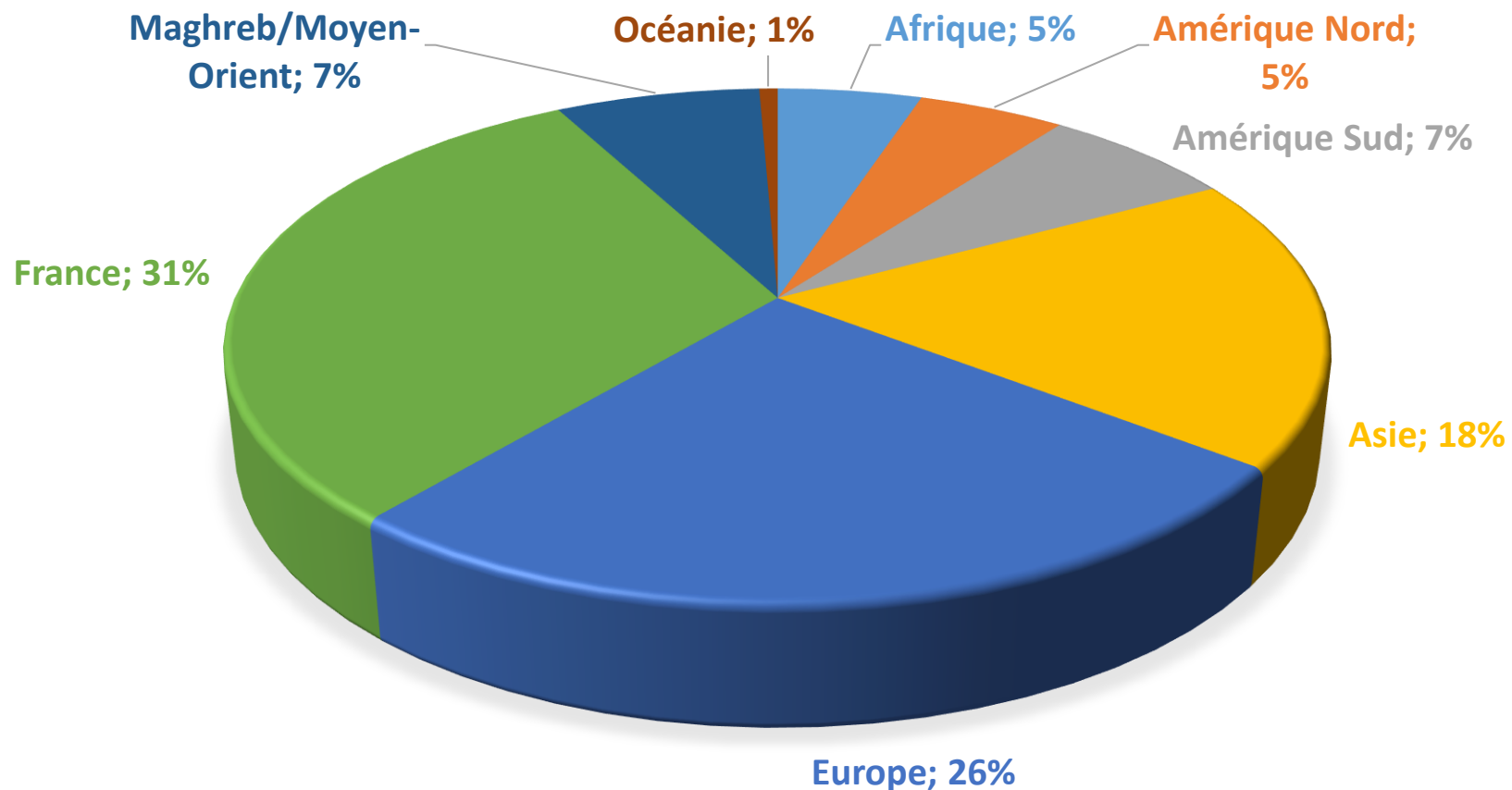
Evolution depuis 2007



Expatriés de France fluctuent autour de 30% de l'ensemble des expatriés.

70% d'expatriés internationaux

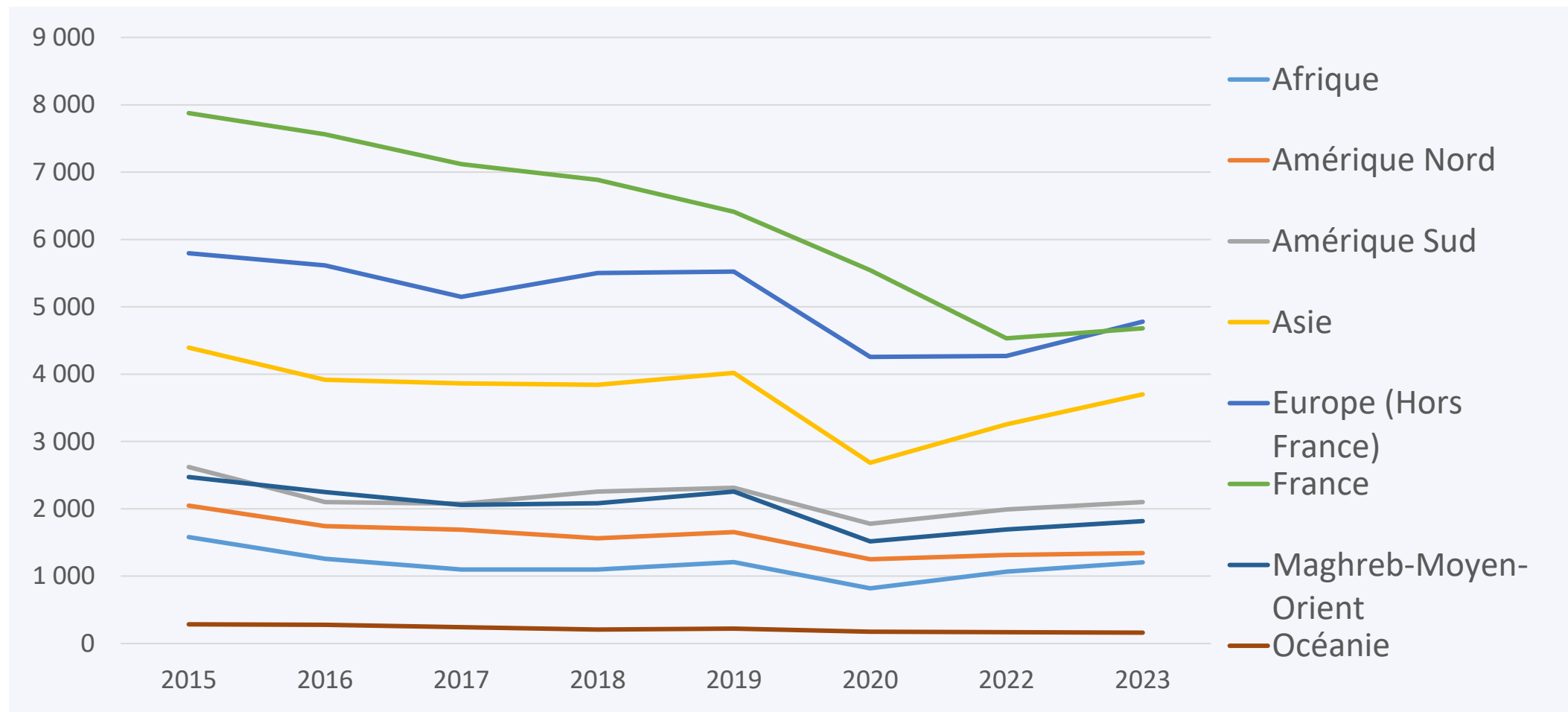
2 - Origine des Expatriés - 2023



1. Origines principales: France (31% des expatriés), Europe (26%) et Asie (18%)
2. Amérique du Sud et Maghreb/Moyen-Orient: 7%
3. Afrique et Amérique de Nord: 5%

2 - Origine des Expatriés - Evolution depuis 2010

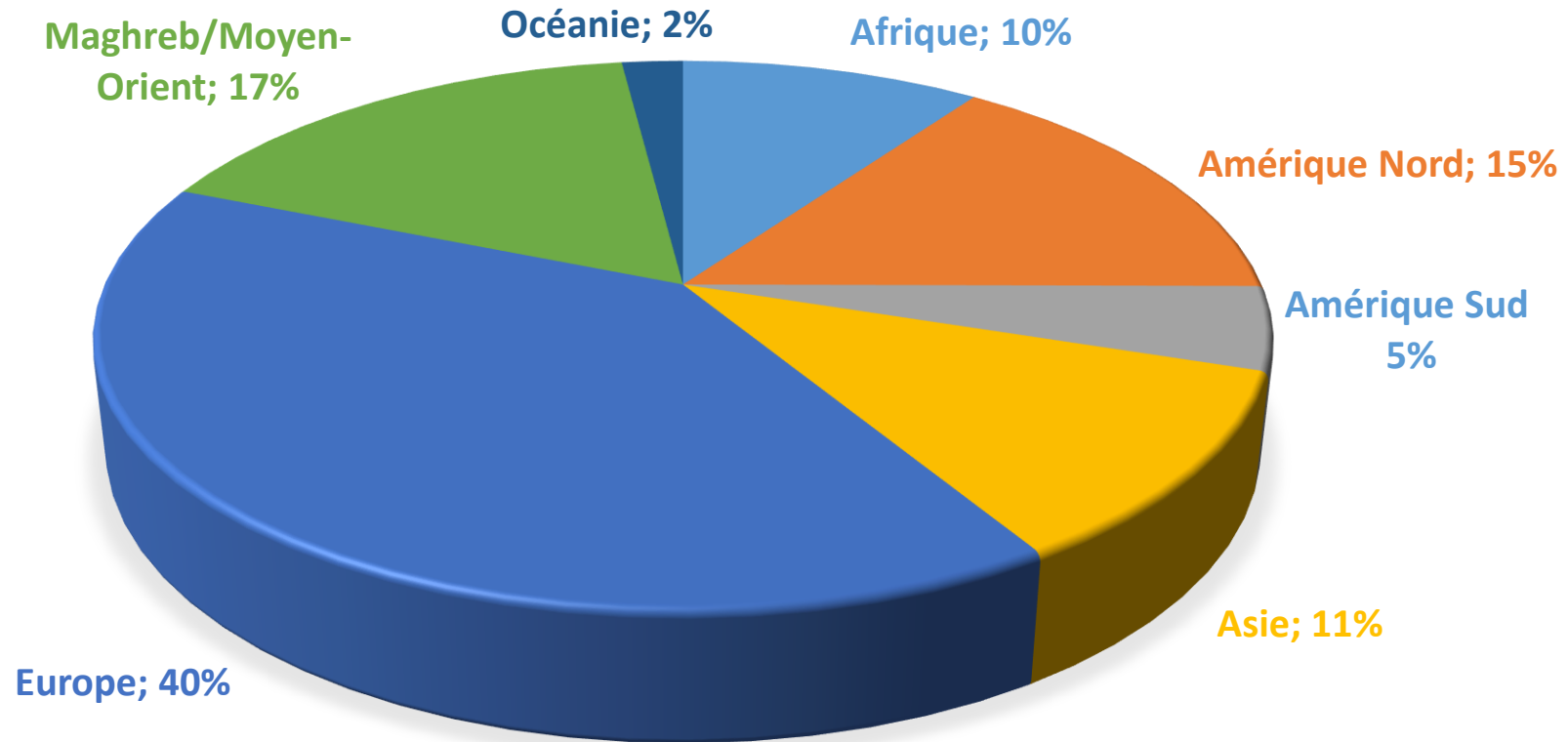
Périmètre constant (16 sociétés)



A périmètre constant:

- **Rebond des expatriés d'origine France plus tardif que les autres zones**
- **Forte baisse des expatriés de France entre 2015 et 2021-22**

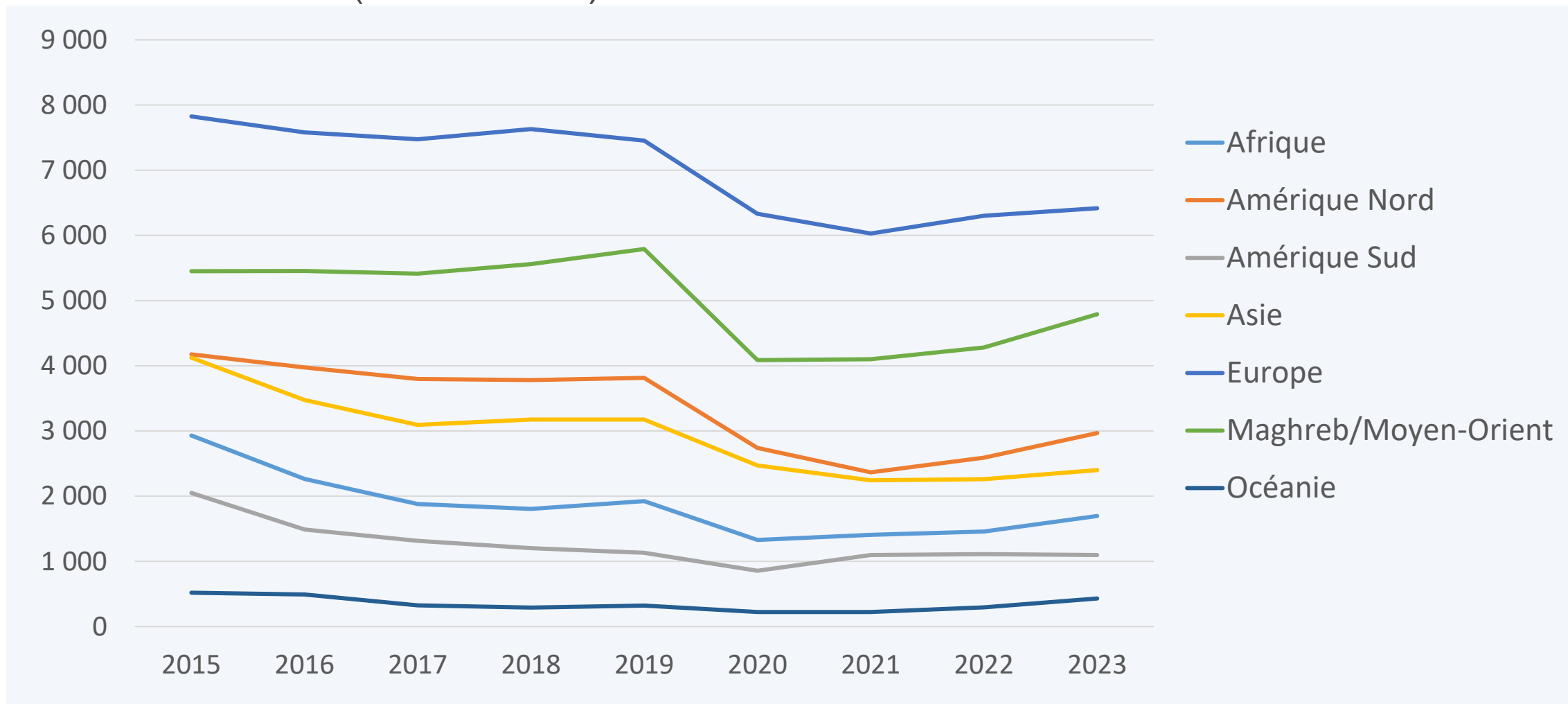
3 - Zones d'affectation - 2023



Europe (dont France) 1^{ère} zone d'affectation (40%), suivie du Maghreb - M.O. (17%), et de l'Amérique du Nord (15%).

4 - Zones d'affectation - Evolution depuis 2015

Périmètre constant (16 sociétés)



A périmètre constant:

- Profils d'évolution qui se ressemblent entre les différentes zones d'affectation
- Pas de croissance en Amérique du Sud

4 - Pays d'affectation - Top 10 2022 et 2023

2022

1	France	4 375
2	Etats-Unis	3 747
3	Royaume Uni	2 310
4	Emirats Arabes Unis	1 338
5	Allemagne	1 180
6	Arabie Saoudite	1 351
7	Qatar	959
8	Singapour	854
9	Espagne	563
10	Chine	592

2023

1	France	5 169
2	Etats-Unis	4 085
3	Royaume Uni	2 561
4	Arabie Saoudite	1 606
5	Emirats Arabes Unis	1 564
6	Allemagne	1 384
7	Qatar	1 107
8	Singapour	870
9	Canada	669
10	Angola	634

Les top 3 toujours



5- Pays d'origine - Top 10 2023

1	France	10 935
2	Inde	3 819
3	Royaume Uni	1 741
4	Allemagne	1 511
5	Espagne	986
6	Egypte	774
7	Suisse	774
8	Russie	769
9	Etats-Unis	761
10	Brésil	759

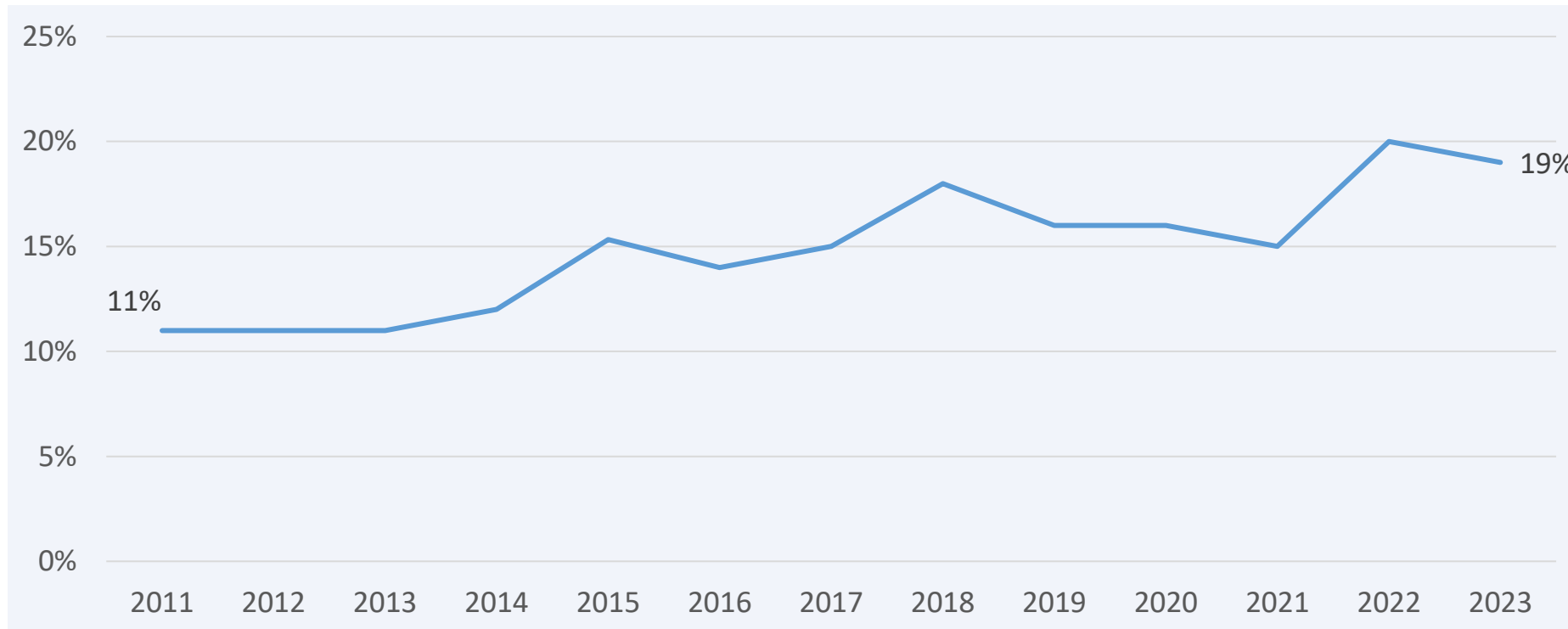
Top 3! Avec L'Inde en 2^{ième} position



Inde: dont ATOS et SLB chacun
>1000

6 - Féminisation de la population en mobilité

% de femmes au sein de la population expatriée



Léger recul de la part de femmes expatriées en 2023 **19%**

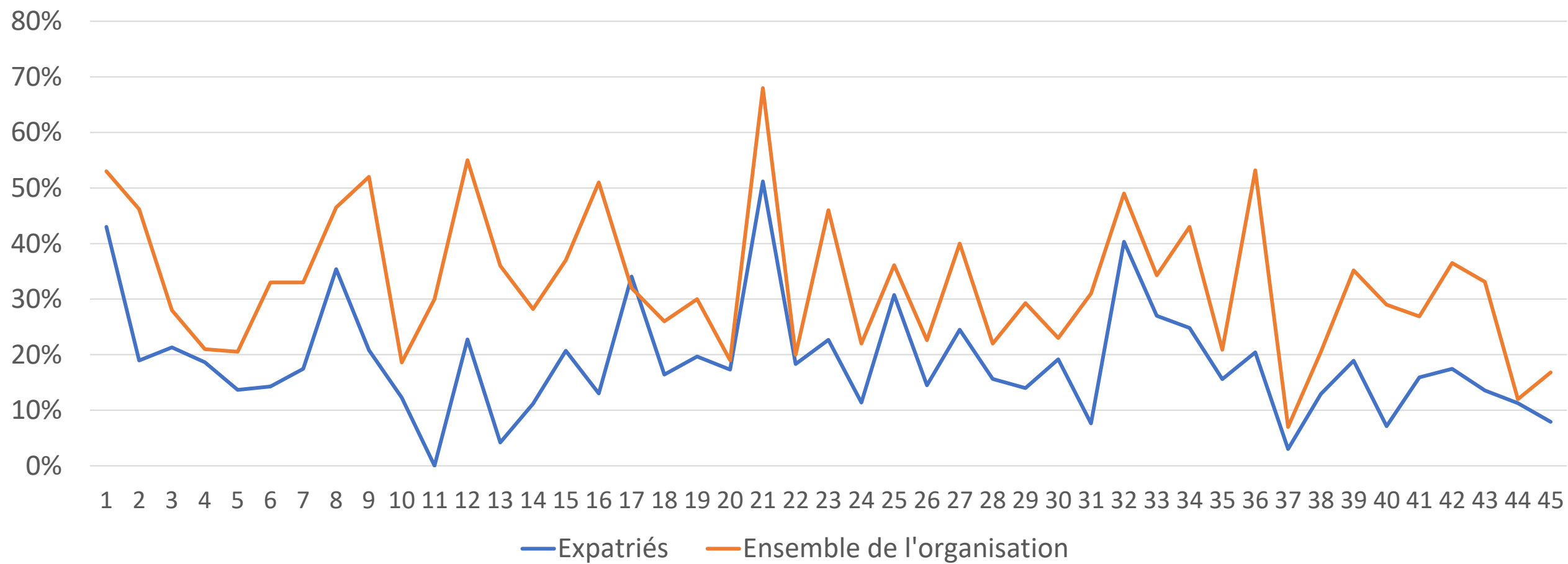
A comparer à la part de femmes au sein des sociétés membres: **31%**

Evolution attendue pour l'avenir: Croissance de la part de femmes **43%**

Stabilité **57%**

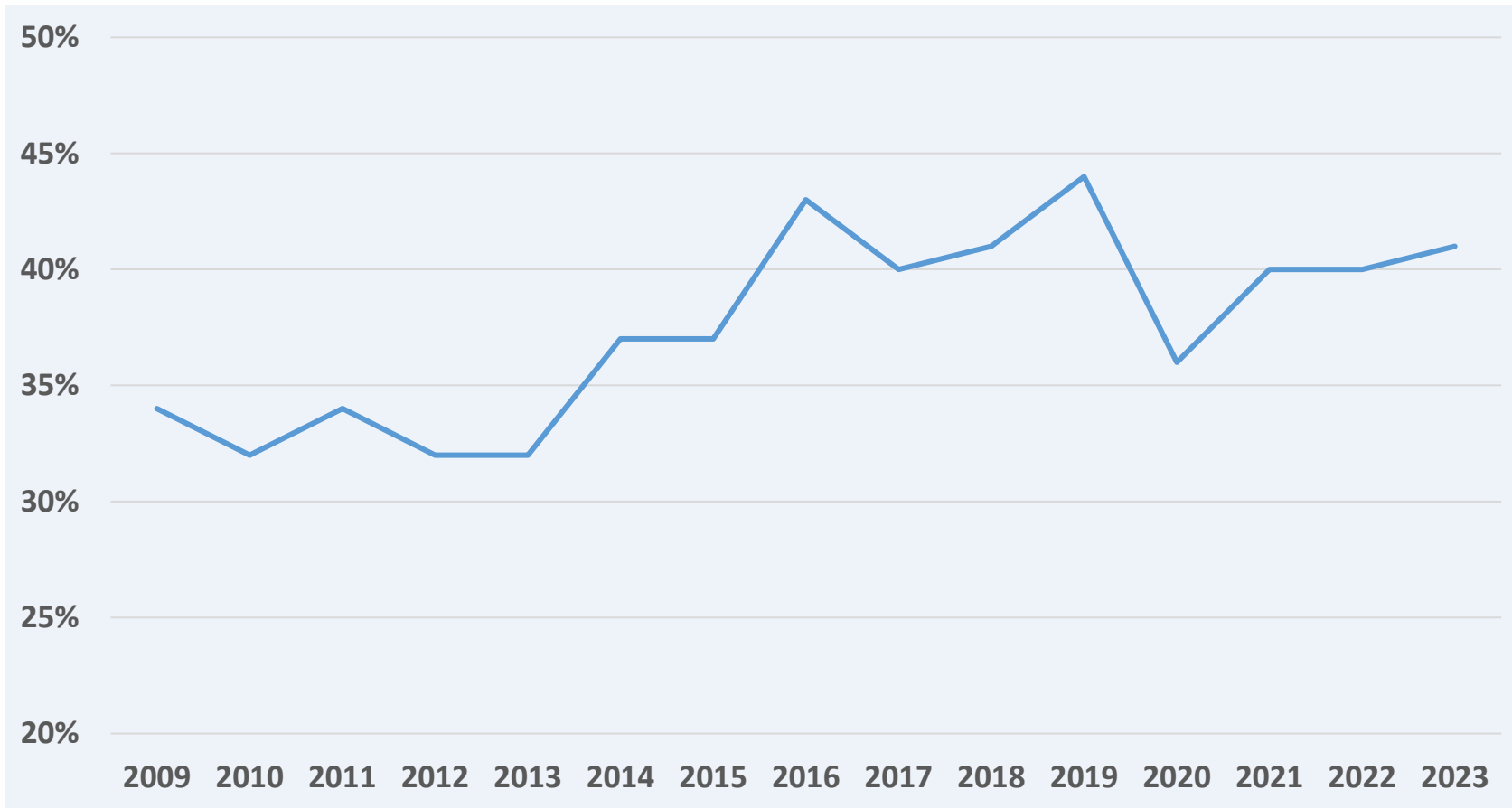
6 - Féminisation de la population en mobilité

% de femmes au sein la population expatriée et de l'ensemble du personnel

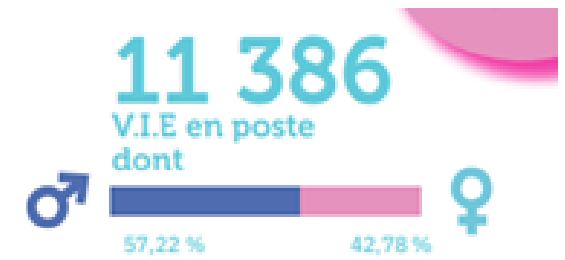


6 - Féminisation de la population en mobilité

Pourcentage de femmes parmi les VIE

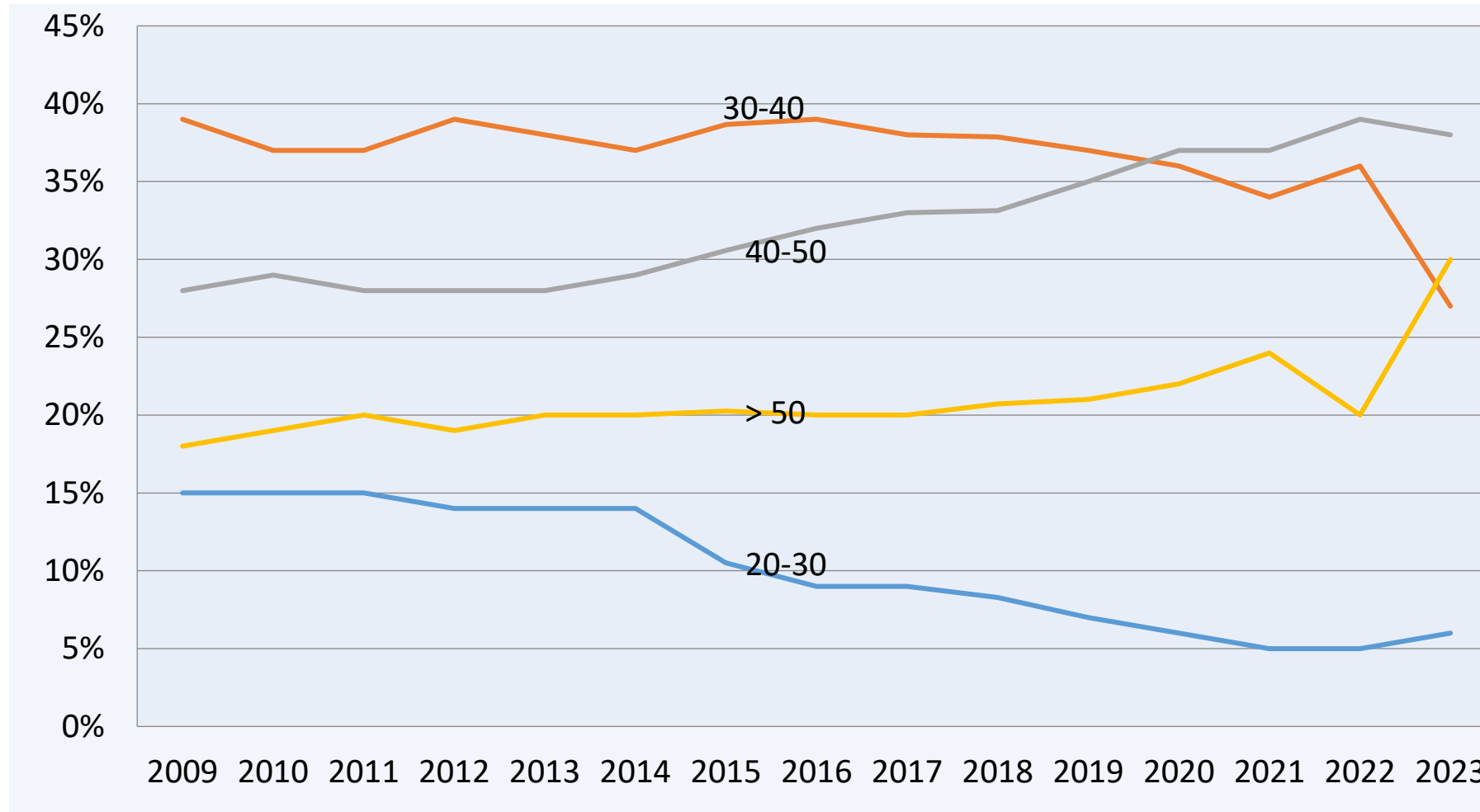


Dans la même proportion que l'ensemble des VIE



7 - Age des expatriés - Evolution depuis 2009

CINDEX



Viellissement de la population expatriée se poursuit:

- **Tendance de croissance des + de 50.**
- **Et de baisse des 30-40.**

7 - Age des expatriés – Comparaison avec l'ensemble des employés

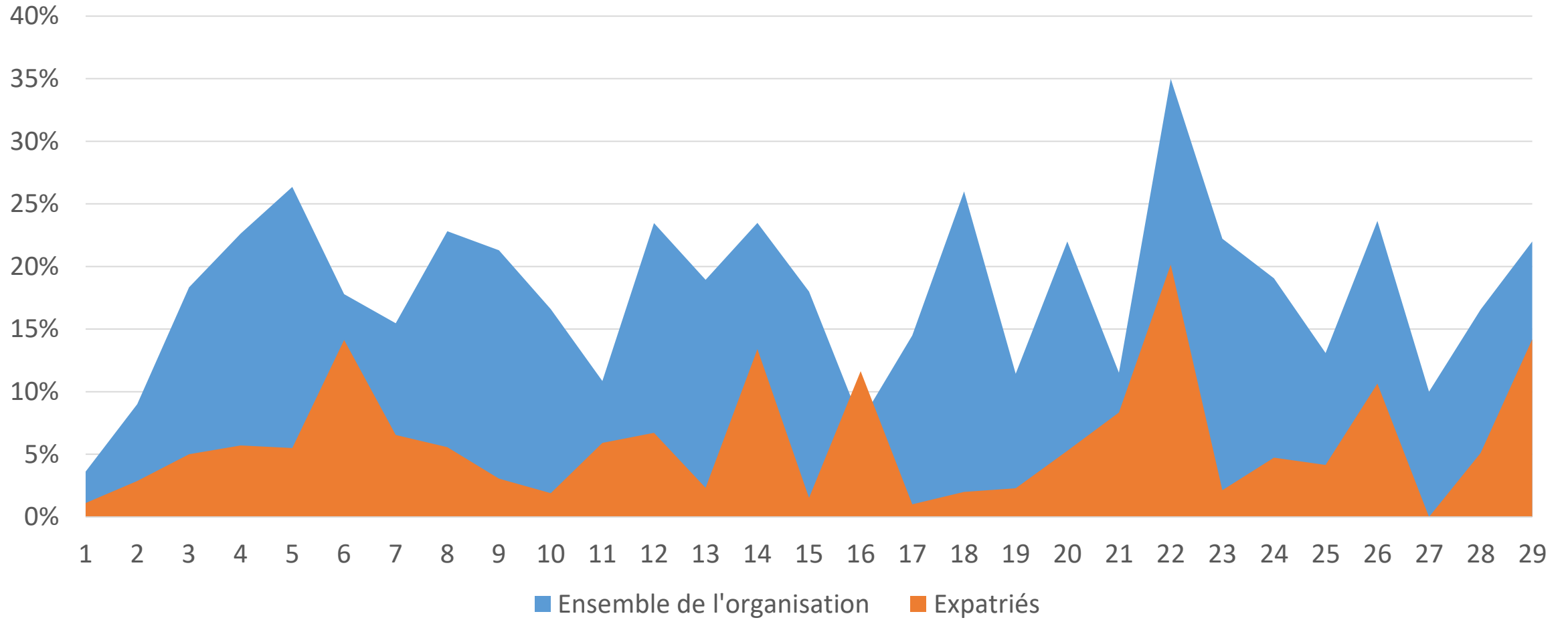
	20-30 ans	30-40 ans	40-50 ans	Plus 50 ans
Expatriés	6%	27%	38%	30%
Ensemble des employés	18%	29%	29%	23%

La population expatriée est significativement plus âgée que celle des sociétés participantes dans leur ensemble:

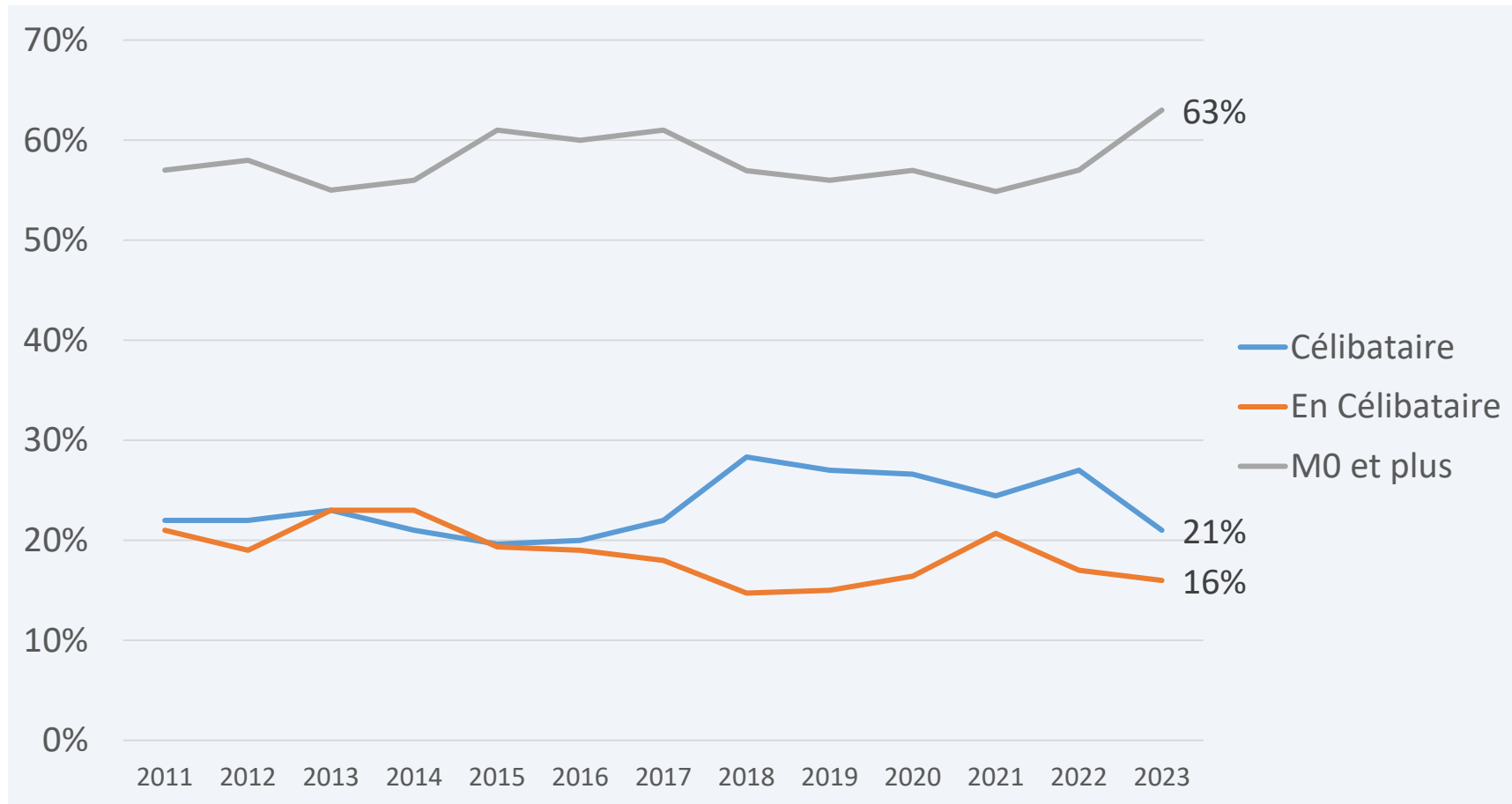
+ de 50 ans: + 7%
40-50: + 9%
20-30: - 12%

7 - Age des expatriés – Comparaison avec l'ensemble des employés

20-30 ans

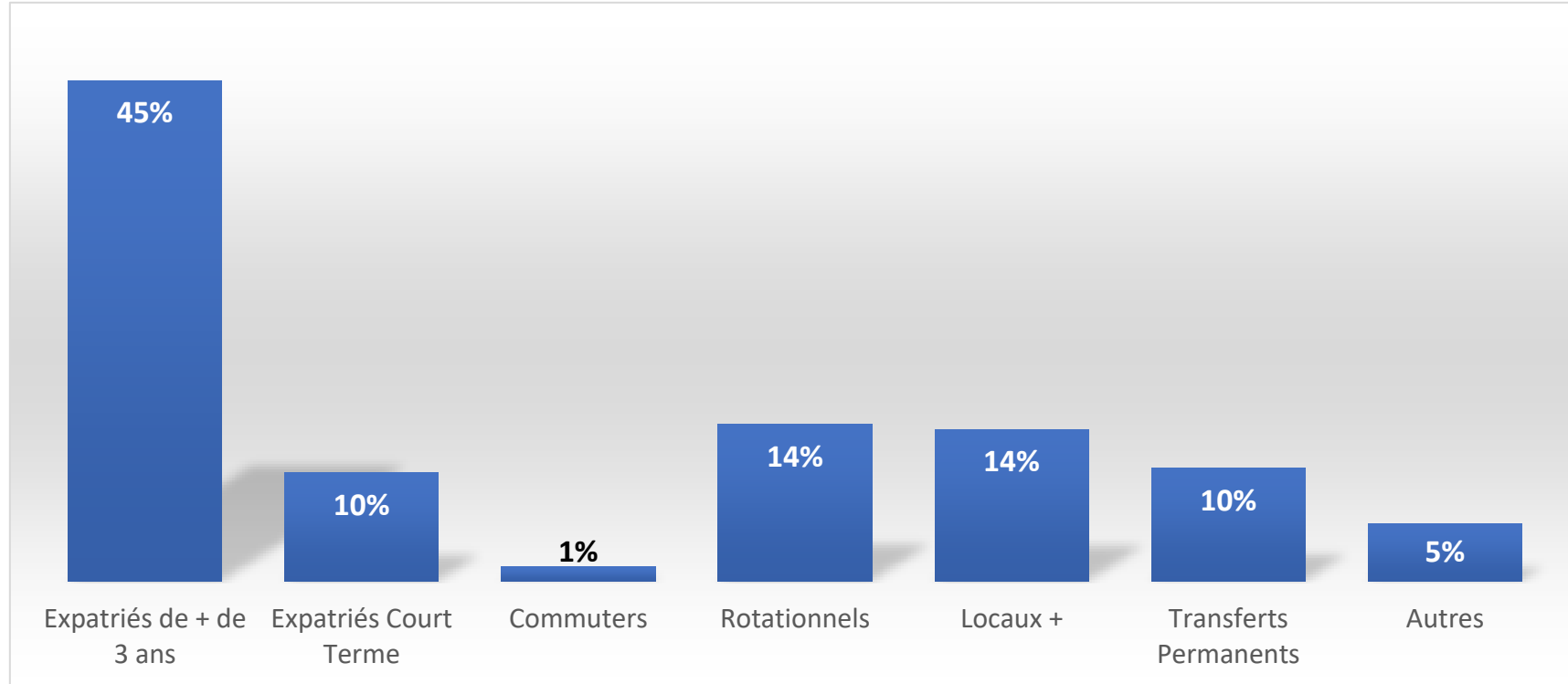


8 - Situations familiales - Evolution depuis 2011



Depuis 2022, progression des expatriations en famille

9 - Contrats



Croissance	17%	32%	11%	13%	28%	17%	19%
Stabilité	15%	4%	2%	4%	2%	4%	0%
Baisse	45%	34%	32%	28%	32%	32%	28%
Ne se prononce pas	23%	30%	55%	55%	38%	47%	53%

Baisse attendue des expatriations « classiques »

9 - Contrats – Définitions - COMMUTER



Différentes règles

- Uniquement en Europe
- Uniquement entre Etats-Unis et Canada
- Pas plus de 3, 4 ou 5 heures de trajet/vol (pouvant inclure le temps à l'aéroport)
- Entre le lieu de vie et le lieu de travail
- Entre 2 lieux de travail (ne pas travailler à 100% dans un des pays)
 - Ex : au moins 20% d'activité dans le pays d'origine
- Au sein d'un pays entre la capitale et le site opérationnel

- Seulement pour les expatriés avec famille et dont la famille reste dans le pays d'origine
- Seulement pour les expatriés mariés civilement
- Résidence fiscale dans le pays d'origine

Retour

- Chaque semaine



Motifs

- Double carrière
- Scolarité
- Lieu peu family-friendly



Des **limitations de durée** (mentionnées par certaines organisations) variables :

- 6 à 24 mois
- 3 à 36 mois
- 24 mois
- 3 ans maximum



9 - Contrats – Définitions - ROTATIONNEL

Dans quels cas ?



- Collaborateur effectuant des missions ponctuelles dans un autre pays
- Besoin cyclique et non permanent d'un talent non disponible dans l'entité d'accueil
- Collaborateur allant gérer la construction de bateaux sur les chantiers navals (CMA)
- Expatriation off-shore sur des bateaux
- On ou Off Shore
- Missions de courtes durée chez des clients (Schneider E.)
- mainly « Field specialists » that are considered as globally available during their “days-on” (SLB)
- But can also be Engineers & Managers in hard locations, where families cannot be assigned
- Sur chantier ou en ville
- Dans le cadre d'un projet



Règles

- Alternance de périodes travaillées et période de repos
- Rotations of short term international assignments
- Pas de transfert de lieu de résidence



Cadence

- 5 semaines de travail, 2 semaines de repos, 1 semaine de vacances
- 8 semaines de travail puis 3 semaines de congés
- 3 mois de travail pour 1 mois de congé.
- Based on required presence in a host country 2-3-4 days a week or every other week. (the remaining working time is spent in the home country)

9 - Contrats – Définitions – EXPATRIE COURT TERME



Variance importante en termes de durée

- Durée maximale varie de 2 mois à 5 ans
- *Cas le plus répandu : 1 an maximum (la moitié des organisations)*
- Durée minimale varie de 1 mois à 1 an



Objectif

- Pourvoir un poste inoccupé
- Fournir une expertise approfondie sur un projet spécifique
- Absorber une surcharge ponctuelle de travail
- Encourager les transferts et l'internationalisation des équipes
- Transférer des compétences

9 - Contrats – Définitions – TRANSFERT PERMANENT



Structure juridique et temporelle

- Rupture du lien contractuel avec pays d'origine – plus de retour (*majorité des organisations*)
- Reprise de l'ancienneté
- Après une expatriation (localisation) (*plusieurs organisations*)
- Passage de contrat local à contrat local (*plusieurs organisations*)
- Poste ouvert localement
- Un transfert permanent est un changement de Pays d'Origine dans notre organisation
- Non suivis par la MI (*plusieurs organisations*)



Conditions

- Des mesures d'accompagnement (notamment aide à l'installation) (*plusieurs organisations*)
- Accompagnement la 1^{ère} année
- Uniquement déménagement pris en charge
- Conditions locales habituelles – pas d'accompagnement



Origine et type de transfert

- Transfert à la demande de l'organisation
- Transfert à la demande du salarié
- Vers le siège

9 - Contrats – Définitions – LOCAL +



Qui ? Une variété importante de politiques

- Localisation d'expatriés conservant des bénéfices (retraite pays d'origine, scolarité, housing)
- TCNs
- Mobilités en famille
- Embauche d'anciens VIE (pas forcément dans le même pays) : pendant 4 ans prise en charge de cotisation retraite hors paye
- Agents directement recrutés localement (AFD)
- Pour le développement de talents
- Concerne tous les niveaux de l'organisation
- Field Specialists & Indirect Support Staff (SLB)



Conditions

- Conditions du pays d'accueil
- Bénéfices allégés mais supérieurs à ceux d'un local et notamment accompagnements liés à la relocation (*majorité des organisations*)
- Bénéfices similaires à ceux accordés aux expatriés (mais limités dans le temps)
- Alignement de la rémunération avec les grilles locales
- Mais scolarité prise en charge, protection sociale française
- Au cas par cas – pas de définition globale

9 - Contrats – Définitions – LOCAL + (suite)

Lien avec le pays d'origine

- Possibilité de retour
- Clause de retour limitée dans le temps
- Certaines garanties peuvent être maintenue dans le pays d'origine
- Rattachement à la France en cas de rupture du contrat
- Contrat rompu avec le pays d'origine (*4 organisations*)



Gestion

- Gérés en local – sont des exceptions à la politique MI
- Contrat local ou contrat avec la GEC.



Durée

- 1 an/1 an et demi à 3 ans (*3 organisations*)
- 3 à 5 ans



Mouvement à la demande

- de:**
- Organisation
 - Collaborateur



Où ?

- Pays sélectionnés avec une activité pérenne pour l'entreprise
- Intra-zone (Europe ou Amérique du Nord)
- Vers le siège

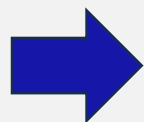
10 - Politique de Mobilité

1

Référentiel d'expatriation est:

%

Host based 28%



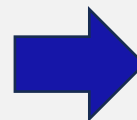
Home based 68%

Ne se prononce pas 4%

2

Objectifs principaux que vous poursuivez en expatriant vos employés

Talent management 70%



Opérationnel / business 98%

Gouvernance 36%

Echange interculturel 2%

10 - Politique de Mobilité

La part du **talent management** dans les objectifs a tendance à :

<i>Prendre de l'importance</i>	36%
<i>Avoir une importance constante</i>	60%
<i>Avoir une importance décroissante</i>	4%

La part des **objectifs opérationnels/business** dans les objectifs a tendance à :

<i>Prendre de l'importance</i>	26%
<i>Avoir une importance constante</i>	70%
<i>Avoir une importance décroissante</i>	4%

La part de la **gouvernance** dans les objectifs a tendance à :

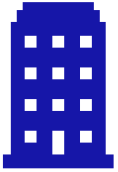
<i>Prendre de l'importance</i>	15%
<i>Avoir une importance constante</i>	68%
<i>Avoir une importance décroissante</i>	2%

La part du **développement des échanges interculturels** dans les objectifs a tendance à :

<i>Prendre de l'importance</i>	17%
<i>Avoir une importance constante</i>	38%
<i>Avoir une importance décroissante</i>	23%

10 - Politique de Mobilité- les objectifs de la mobilité

Besoins business – développement commercial



- Apporter des expertises essentielles pour le business
- Transférer des connaissances et des technologies
- Gouvernance de nos entités internationales

Développement des collaborateurs



- des compétences
- des talents
- des carrières
- des successions
- préparer les meilleurs à occuper des postes de leadership
- exposer les talents à l'international



- Expérience positive de l'employé
- Rétention
- Limitation des coûts
- Développer/transmettre une culture groupe (2 sociétés)
- Contribuer à la diversité des équipes



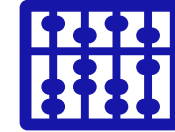
- Assurer la sécurité des employés et de leur famille
- Respect de l'équité
- S'assurer que les affectations ne se pérennisent pas

10 - Politique de Mobilité- typologie



Niveau de standardisation de la politique

- 1 politique (3 organisations)
- 2 politiques (3 organisations)
- 5, 7 politiques
- 1 politique - mais certaines entités peuvent avoir des politiques différentes
- Contrats sur-mesure, adaptés à la durée et la nature du poste
- Approché décentralisée – host based.



Critères de segmentation

- Durée de l'expatriation (court vs long)
- Niveau hiérarchique
Ex: Approche local+ pour middle manager, approche locale à local pour juniors et approche plus customisée pour les VIPs et les destinations difficiles
- Situation familiale
- Objectif de la Mobilité :
 - déploiement de leadership
 - business – manque de talents et de compétences
 - développement des employés
 - préparer les successions
- Type de mobilité (business/découverte (jeunes)/rotationnels/permanent transfers/missions courtes)
- on-shore vs off-shore

11 - Marque Employeur

L'expatriation fait-elle partie de votre marque employeur ?



12 -Top 10 sociétés

2022

	Entreprise	Expatriés	VIE	TOTAL
1	SLB	8 593	6	8 599
2	TOTALENERGIES	3 087	162	3 249
3	AIRBUS	2 981	0	2 981
4	ATOS	2 335	53	2 388
5	L'OREAL	1 384	0	1 384
6	SCHNEIDER ELECTRIC	1 243	113	1 356
7	BOUYGUES CONSTRUCTION	1 107	86	1 193
8	SOCIETE GENERALE	795	375	1 170
9	EDF	639	79	718
10	THALES	596	65	661

2023

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Entreprise	Expatriés	VIE	TOTAL
SLB	9 707	28	9 735
TOTALENERGIES	3 266	177	3 443
AIRBUS	3 233	0	3 233
ATOS	2 488	22	2 510
VINCI	1 720	307	2 027
L'OREAL	1 532	108	1 640
BNP PARIBAS	913	301	1 214
SCHNEIDER ELECTRIC	1 056	134	1 190
SOCIETE GENERALE	752	429	1 181
BOUYGUES CONSTRUCTION	1 011	84	1 095

Rq: Vinci n'avait pas participé en 2022

En résumé

1. **Croissance de 8%** - à périmètre constant – des effectifs expatriés en 2023 (+13% en 2 ans)
2. Mais niveau toujours **38% en deçà du niveau historique de 2013**
3. **Nombre record de VIE**
4. Proportion d'expatriés de France stabilisée autour de 30% (de l'ensemble des expatriés)
5. En terme d'origine (à périmètre constant):
 - Remontée de toutes les zones, mais avec des intensités variables
 - **Remontée limitée de l'Amérique du Nord et de la France**
6. Zones d'affectation:
 - **Tendance de croissance pour toutes les zones sauf l'Amérique du Sud**
7. **Légère baisse de la proportion de femmes en expatriation en 2023: 19%**
8. En terme démographique: le vieillissement de la population expatriée se poursuit. **Progression de la part des + de 50 en 2023 et baisse des 30-40.**

Les nouveaux indicateurs montrent que la population expatriée est significativement plus âgée que celles des organisations dans leur ensemble.
9. L'expatriation fait partie de la **marque employeur de 62% des sociétés.**

Pour la suite ?

Axes de travail 2025

- Féminiser l'expatriation ? Comment ?
- Support Conjoint a poursuivre
- Expatriation des jeunes / Bench sur Graduate Program internationaux , VIE

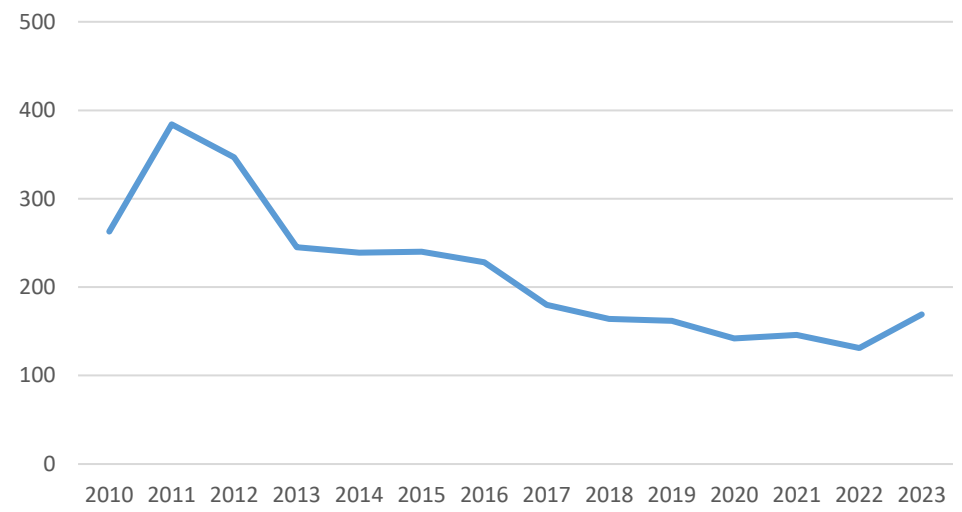
Enquête de 2024

- Même format ? Oui mais en enlevant le qualitatif sur les définitions des contrats types
- ajouter des informations sur la convention conjoint

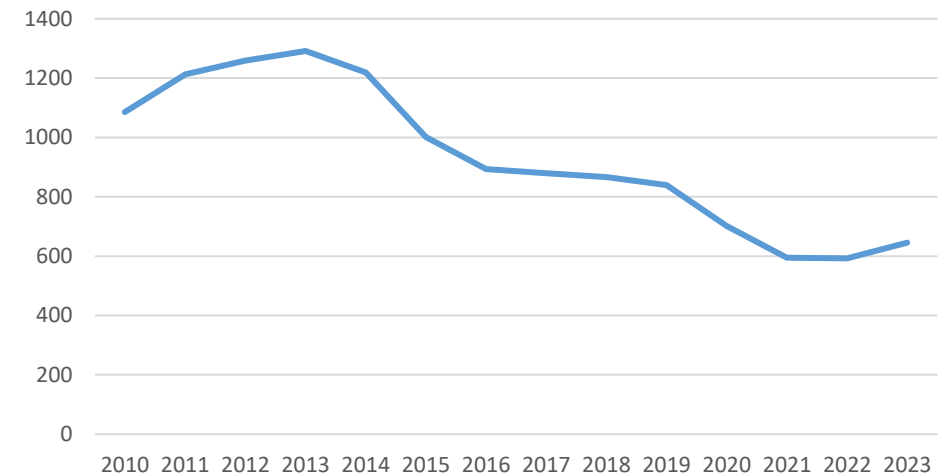
13 - Evolution par société 2010-2023 (hors VIE)

Type 1: Baisse puis rebond

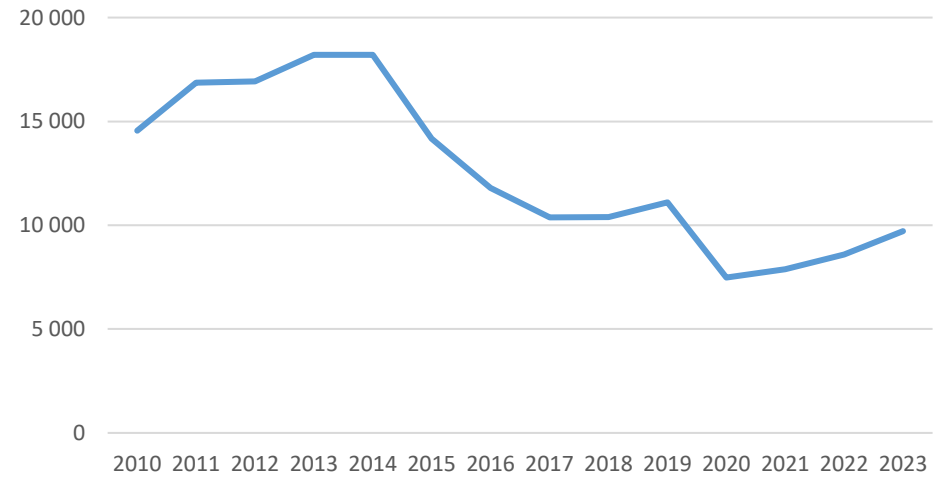
STMICROELECTRONICS



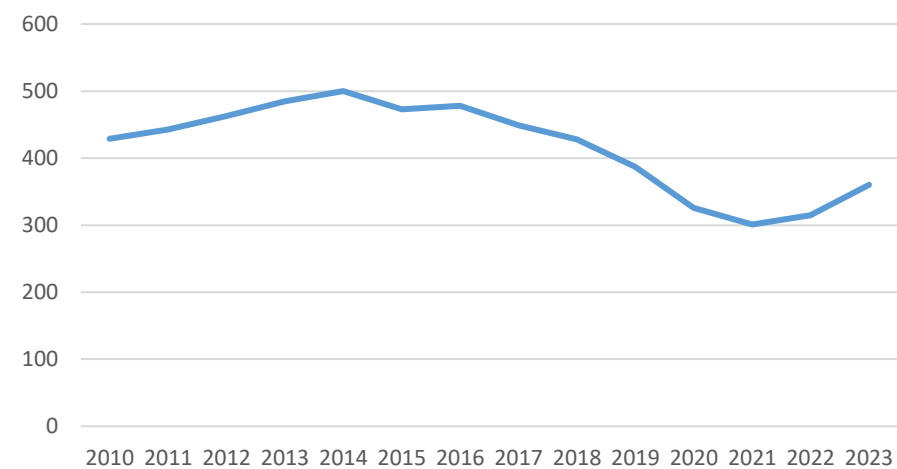
MICHELIN



SLB

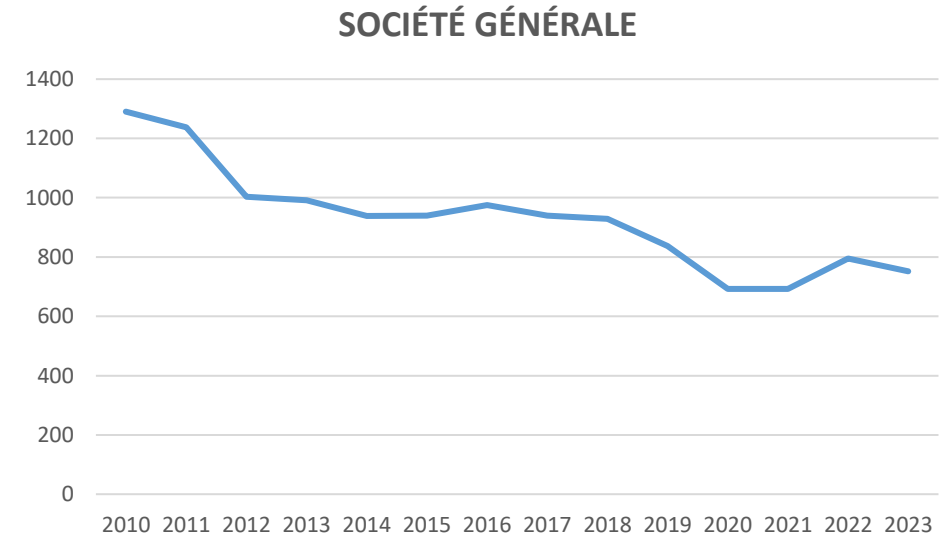
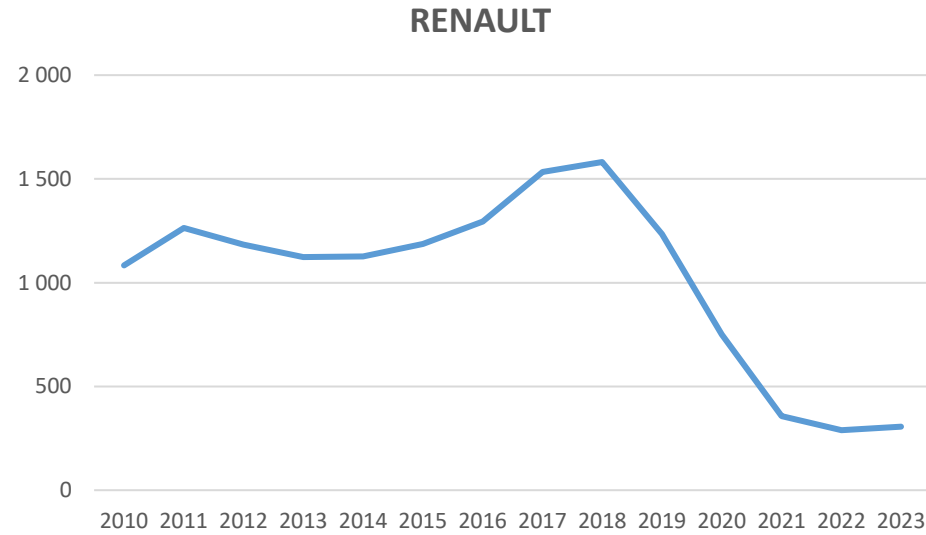


SAINT GOBAIN



13 - Evolution par société 2010-2023 (hors VIE)

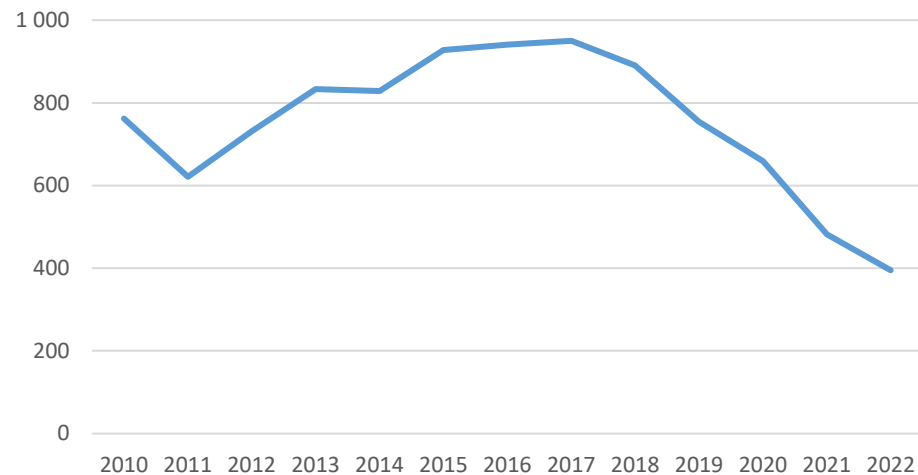
Type 1: Baisse puis rebond



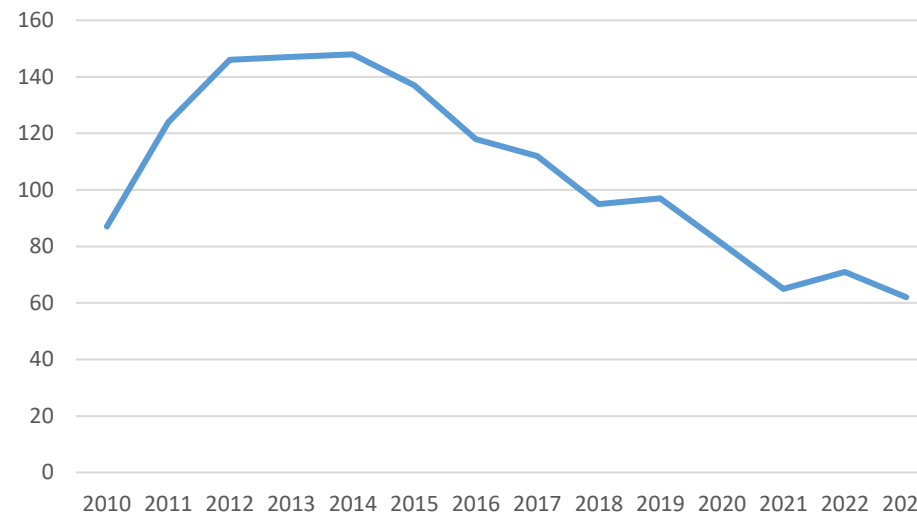
13- Evolution par société 2010-2023 (hors VIE)

Type 2: Baisse

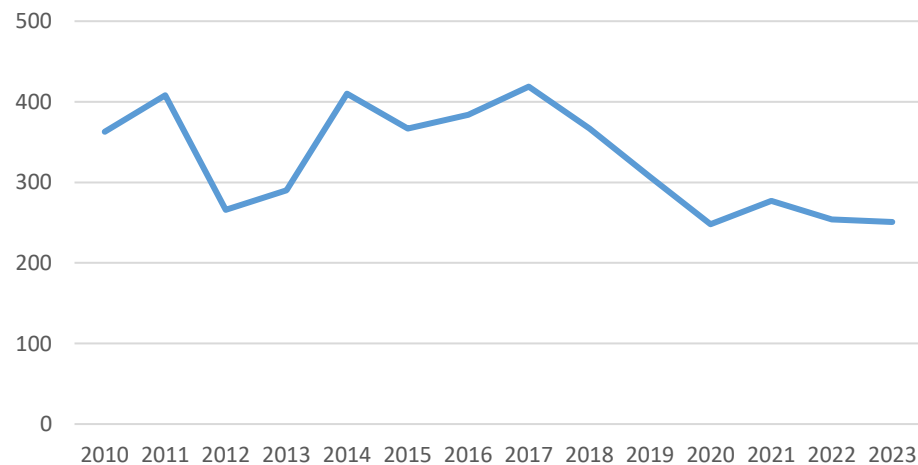
DANONE



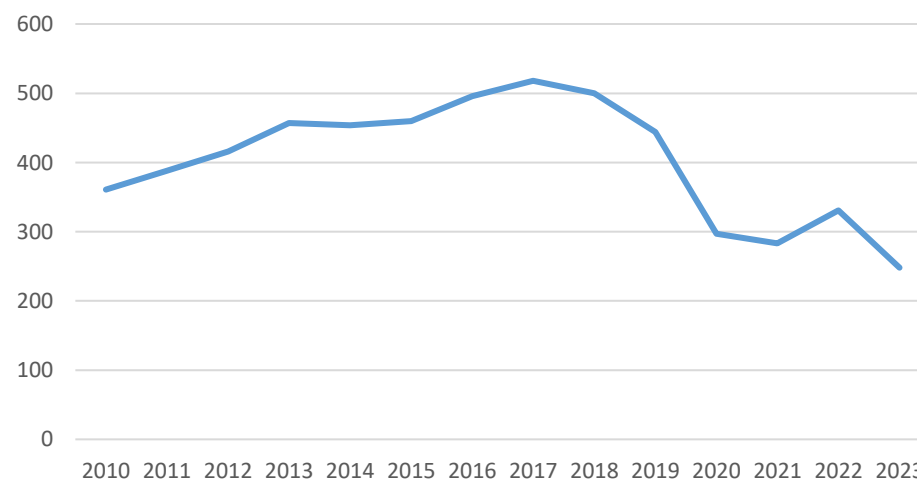
VALLOUREC



VALEO



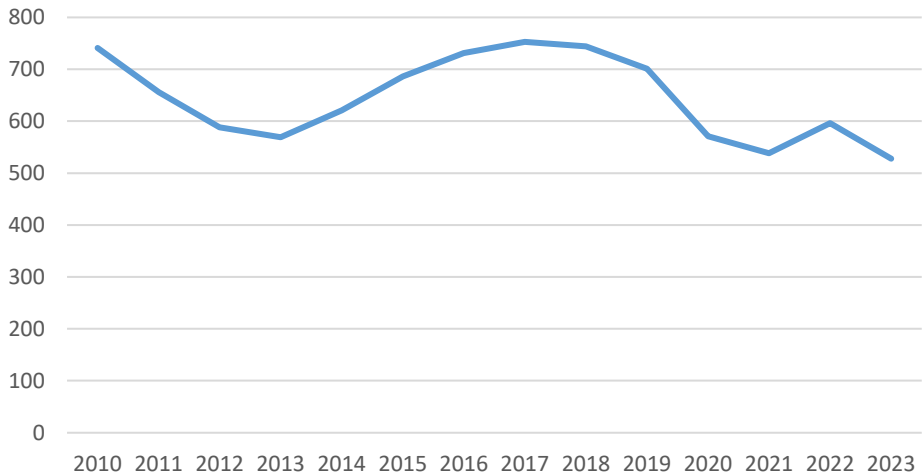
SANOFI



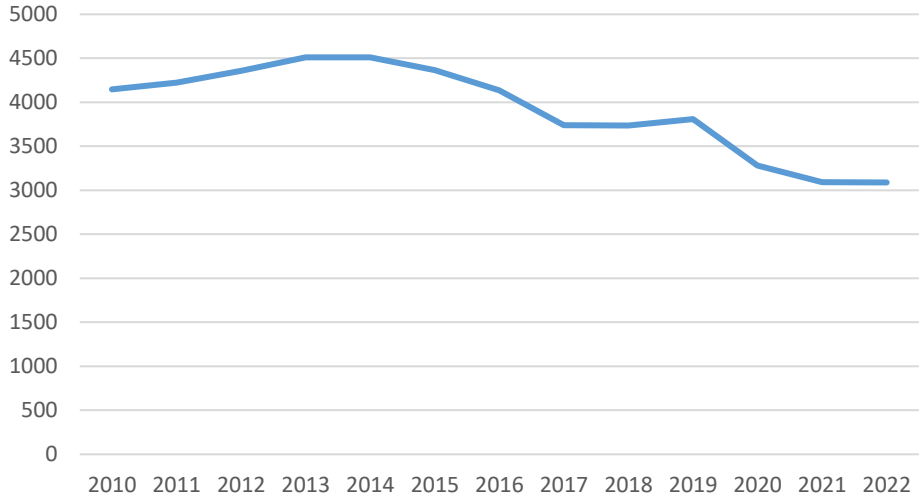
13 - Evolution par société 2010-2023 (hors VIE)

Type 2: Baisse

THALES

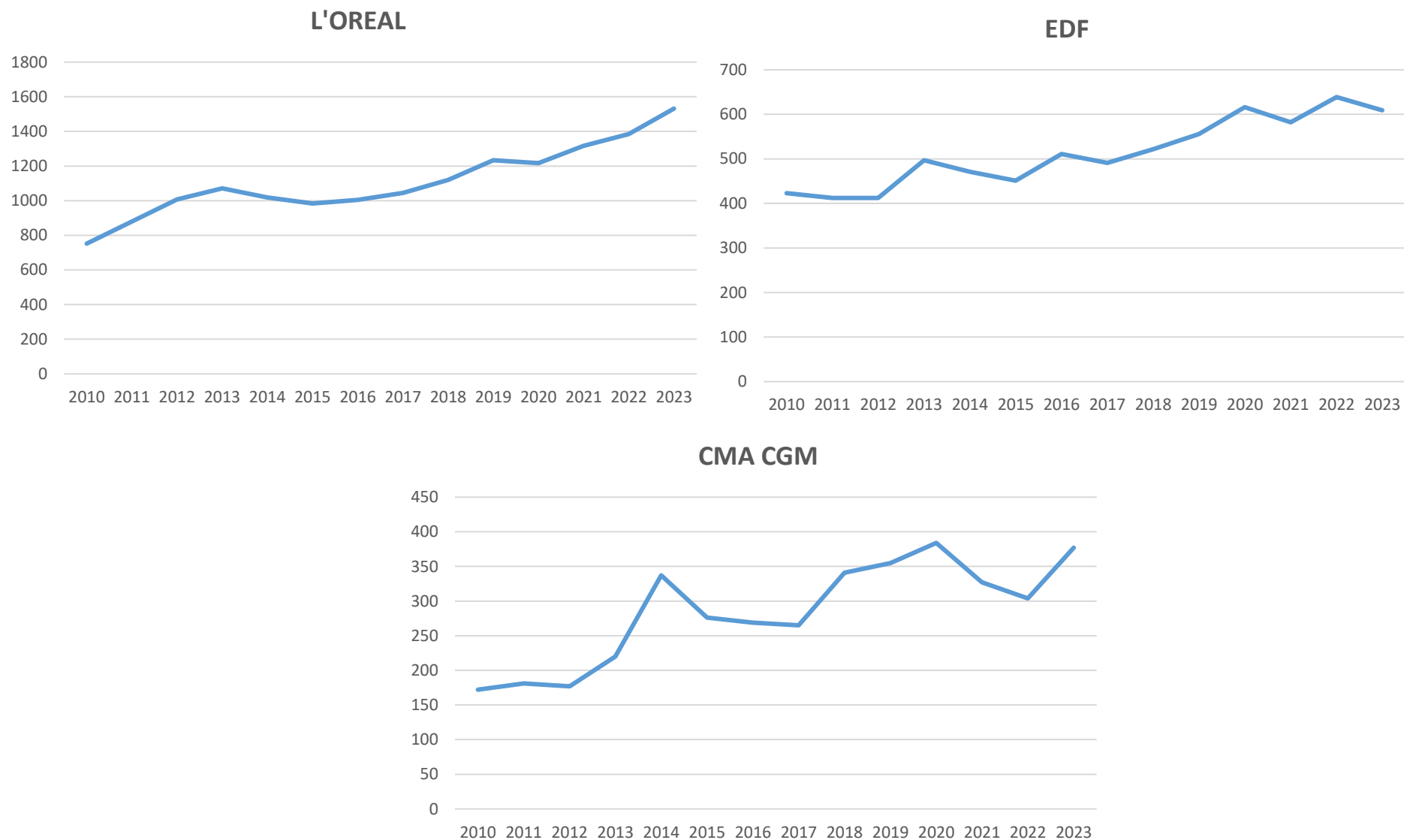


TOTALENERGIES



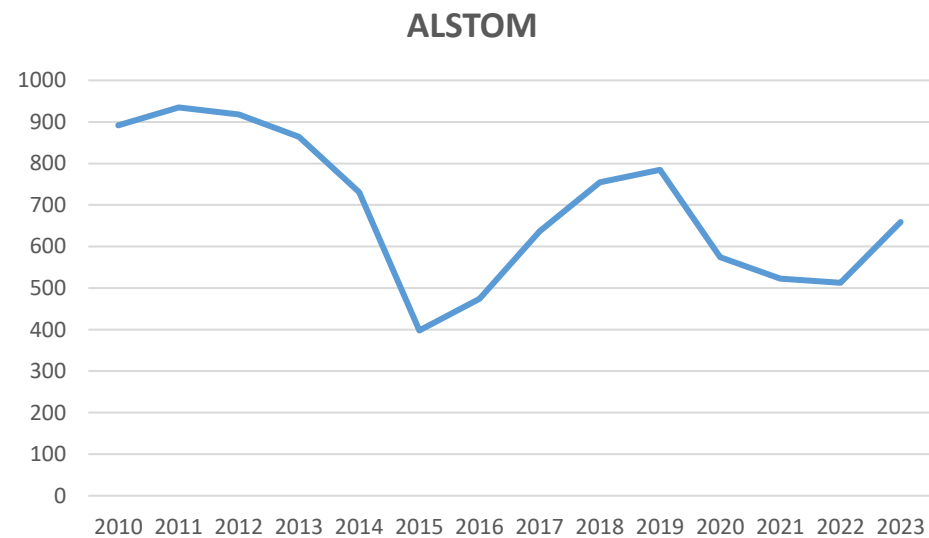
13 - Evolution par société 2010-2023 (hors VIE)

Type 3: Croissance



13- Evolution par société 2010-2023 (hors VIE)

Type 4: Fluctuant



Enquête Effectifs MI 2023: des évolutions suite à un REX

Groupe de travail

Renault: Yvan Aguilar

Vinci: Pierre-Yves Bigot

Société Générale: Ekaterina DIAI

SLB: Caroline Fehrenbacher

TotalEnergies: Emmanuelle Sieurin-Delemme

Schneider Electric : Kristina Karpova

Saint Gobain: Soizic Le Bourvellec

Michelin :Catherine Fagnan

CMA-CGM : Christophe Lyan

CINDEX; Delphine Douroux

Merci à l'équipe qui a travaillé
sur le questionnaire

COPIL

Renault: Yvan Aguilar

Vinci: Pierre-Yves Bigot

CINDEX: Delphine Douroux



MERCI!