

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

**MBA
MANAGEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES
2004 – 2005**

MEMOIRE



**LES DEFIS DE LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES FACE AUX
MUTATIONS DES ENTREPRISES A
L'INTERNATIONAL**

Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?

Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER

INTRODUCTION	4
CHAPITRE I – MODELES DE STRATEGIES INTERNATIONALES ET INTERNATIONALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	9
A/ LES DIFFERENTES STRATEGIES D’INTERNATIONALISATION	10
1 – Les étapes de la mondialisation et leurs implications en matière de GRH	10
a) <i>Les « déclencheurs » de l’internationalisation</i>	10
b) <i>Les modes d’internationalisation</i>	12
c) <i>Les stades d’internationalisation : de la spécialisation à l’intégration</i>	13
d) <i>La dernière mutation des groupes internationaux : la transnationalisation ?</i>	20
2 – Les enjeux de la mondialisation et les différentes approches de la GIRH	21
a) <i>Les questions posées par la mondialisation : centralisation/décentralisation, La dialectique global/local</i>	21
b) <i>Formes culturelles/organisationnelles et approches de la GIRH</i>	24
c) <i>Adaptation et flexibilité : faire coexister des organisations diversifiées</i>	30
d) <i>Comment aborder la Gestion des Ressources Humaines ?</i>	31
B/ S’ORGANISER POUR L’INTERNATIONAL : LES DEFIS DE LA GIRH DANS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES	33
1- Gérer la complexité interculturelle	33
a) <i>Internationalisation et relativité du management</i>	33
b) <i>Prise en compte de la pluralité culturelle</i>	34
c) <i>Un équilibre à trouver ?</i>	36
2– Développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international	37
3 – Encourager l’apprentissage organisationnel	38
CHAPITRE II – LES ACTIVITES DE GRH QUI ACCOMPAGNENT LES STRATEGIES INTERNATIONALES : COMMENT IDENTIFIER, ATTIRER ET FIDELISER LES TALENTS ? EXEMPLES DE PRATIQUES	40
A/ LE SOURCING ET LE RECRUTEMENT : IDENTIFIER ET ATTIRER LES TALENTS	44
1 – Qu’est –ce qui caractérise la politique de sourcing et de recrutement à l’international ?	45
a) <i>Quels sont les facteurs déterminants du recrutement ?</i>	47
b) <i>Quel recrutement en fonction de quelle stratégie ?</i>	51
c) <i>La complexité actuelle du recrutement « sans frontières »</i>	52
d) <i>Comment concilier la diversité des acteurs impliqués ?</i>	54
e) <i>Comment concilier la dimension locale et le marché ?</i>	54
2– Qu’est-ce qui caractérise une politique de recrutement réussie ?	54
a) <i>Communication recrutement ou la « marque employeur »</i>	54
b) <i>Comment les entreprises optimisent l’impact de la communication recrutement ?</i>	56
c) <i>Le développement des NTICs : création de rubriques RH et SIRHs</i>	58

B/ LA GESTION DES CARRIERES ET DES COMPETENCES : IDENTIFIER ET FIDELISER LES TALENTS	62
1 – L’identification des compétences spécifiques des managers internationaux	64
a) <i>Nécessité d’un référentiel spécifique ?</i>	65
b) <i>Le système d’évaluation dans un contexte international</i>	71
c) <i>La collaboration RHs/opérationnels via les « people reviews »</i>	74
2 – La mobilité internationale	76
a) <i>La mobilité internationale comme levier de motivation</i>	76
b) <i>L’expatriation en pleine évolution</i>	80
3– Les formations destinées aux cadres internationaux	89
CHAPITRE III – QUELLE GIRH POUR REpondre AUX DEFIS DE LA GESTION INTERNATIONALE DES ENTREPRISES ?	94
A/ LES PRINCIPAUX CHANTIERS DE DEVELOPPEMENT DE LA GIRH	96
1 – Le développement des NTIC et des RHs	96
2 – Les enjeux de la gestion des carrières face à l’évolution des compétences-clés	99
3 – La question de la responsabilité sociale des entreprises et la GIRH	101
4 – La mesure de la performance	105
B/ QUELLE DRH ? VERS UNE MODIFICATION DES PROFILS ET UNE PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION	107
1 – L’adaptation des équipes RH face à la mondialisation	107
2 – Le portrait du DRH international de demain	108
3 – Un modèle de certification des professionnels des RHs ?	109
CONCLUSION	111
ANNEXES / QUESTIONNAIRES	114
BIBLIOGRAPHIE	150
REMERCIEMENTS	152

Constamment questionnée par l'actualité économique et sociale et par les grandes mutations auxquelles elle est confrontée, la fonction ressources humaines est en pleine transformation. La mondialisation des économies et des entreprises a un fort impact sur les modes de gestion des ressources humaines.

Dans une étude faite par CSC Liaisons sociales¹, il est établi que les missions prioritaires de la fonction RH s'expriment par l'accompagnement des transformations de l'entreprise, qu'il s'agisse de réorganisations opérationnelles (pour 60% des DRH), de l'amélioration de l'implication de la hiérarchie et des collaborateurs dans la gestion RH (55%), ou de l'amélioration de la gestion des compétences clés (40%).

Les mutations organisationnelles et du travail introduisent de nouvelles logiques fondées sur une approche « compétence ». Ces transformations, associées à l'avancée des nouvelles techniques d'information et de communication, et à l'évolution des facteurs démographiques et socio-économiques dans le monde engendrent la nécessité de s'interroger sur les moyens que peut mettre en oeuvre la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, avec l'élargissement du champ de la concurrence mondiale, il devient nécessaire de mener une réflexion permanente sur la façon dont la fonction des ressources humaines peut accompagner au mieux le rythme rapide de la mondialisation des affaires, si elle veut occuper une place stratégique dans les organisations.

De fait, pour prospérer dans l'environnement concurrentiel mondial, les entreprises adoptent des politiques d'intégration et de coordination régionale et mondiale. Dans le même temps, elles doivent faire preuve de réactivité, de souplesse et de rapidité au niveau local. Elles peuvent aussi tenter d'encourager l'apprentissage en stimulant la créativité, l'innovation et la libre circulation des idées à travers les frontières. Mais elles ont aussi besoin d'une approche méthodique et rigoureuse d'amélioration continue des coûts et de la qualité. Pour réussir face à la concurrence internationale, elles doivent allier un climat organisationnel ouvert et autonome à une culture concurrentielle extrêmement précise.²

Dans les entreprises internationales, les structures organisationnelles et le personnel sont confrontés à une multitude de nouvelles exigences (plus d'autonomie, plus de responsabilités à tous les niveaux de l'encadrement, une vision plus globale du marché et des produits de l'entreprise...), sans avoir forcément beaucoup d'informations sur les objectifs stratégiques de la direction générale (pilotage avec de moins en moins de visibilité). Or, la globalisation actuelle des marchés atteste que l'internationalisation est devenue incontournable pour les grandes entreprises.

Les chiffres du Commissariat Général du Plan illustrent le degré d'internationalisation des entreprises françaises :

Le stock d'investissements directs français à l'étranger, évalué en valeur comptable, place la France, en l'an 2000, en troisième position avec 511,6 milliards d'euros ; elle est devancée par les États-Unis et le Royaume-Uni. Le stock d'investissements directs à l'étranger (IDE) est défini par les prises de participation de plus de 10 % du capital dans des entreprises existantes. Un ratio utilisé en comptabilité nationale qui rapporte ce montant au produit intérieur brut, montre le classement des différents pays concernant ce type d'internationalisation. Ainsi, à la fin de l'an 2000, les Pays-Bas se classaient à la première place avec un stock de 80,7 % du PIB, devant le Royaume-Uni (64,7 %), la Belgique (59,1 %), la France (36,4 %), qui devançait l'Espagne (28,8 %), le Canada (28,5 %) et l'Allemagne (22,6 %). En terme d'évolution, cette même publication³ arrivait à la conclusion que les entreprises françaises se sont développées en moyenne autant dans le monde qu'en Europe durant les années 1990-2001.

¹ Portant sur 53 entreprises couvrant près de 1,3 million de salariés qui ont répondu au questionnaire fait par le C S C / Liaisons sociales en 2003.

² Tiré d'un articles des échos « l'art de l'entreprise globale » de Vladimir Pucik

³ « *Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes* » - rapport du commissariat général du plan publication 2004.

Ce constat nous a amené à bâtir notre réflexion sur le rôle des Ressources Humaines dans les processus d'internationalisation.

Dans un premier temps, nous pouvons caractériser l'internationalisation en reprenant la définition donnée par Michel SCARAMUZZA⁴ « *l'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects mais peut s'appréhender, d'une manière générale, comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, administratives, fiscales et réglementaires)* ».

Derrière ce terme, se trouvent donc toutes les actions d'une entreprise à l'étranger, depuis le démarrage, l'exportation jusqu'à la construction d'une organisation complète (regroupant toutes les fonctions des entreprises). L'exportation peut prendre plusieurs formes, et par exemple s'opérer par l'intermédiaire d'une société de commerce externe, ou à travers des bureaux propres à la société situés dans différents pays. Même dans ce premier stade, on comprend que les organisations et les structures ne seront pas identiques selon la stratégie érigée par la direction générale et que la gestion des ressources humaines n'aura pas les mêmes sujets de préoccupation. Dans les différents autres stades d'internationalisation, les questions évolueront aussi. Ainsi, pour qu'une entreprise décide de s'implanter à l'international, il faut qu'elle y trouve un avantage, lié à une imperfection de marché, que l'exportation ne permettrait pas. Ce peut être un avantage de coût (une main-d'œuvre moins chère, par exemple), l'accès à une ressource propriétaire (technologie, information sur la demande) ou simplement l'accès à un marché protégé des importations par des barrières institutionnelles.

Dans tous ces domaines, des changements importants se sont produits ces dernières années. Mais, dans tous les cas, les stratégies d'internationalisation ont une caractéristique commune : la volonté d'accéder à de nouveaux territoires, qu'il s'agisse de marchés, de développement de nouveaux produits, d'optimisation du personnel. Ce mouvement d'internationalisation révèle les transformations récentes des modalités d'organisation de l'économie mondiale. Ce phénomène est expliqué, notamment, par les théoriciens du management par la recherche de l'avantage comparatif, par la nécessité de suivre le « cycle de vie international du produit » ou par la recherche de l'optimisation fiscale.

Historiquement, les années soixante dix ont vu s'accélérer le développement international des entreprises. Leur développement peut s'expliquer par de nombreux facteurs : la mondialisation et son expression contemporaine qui se traduit par la libéralisation, la privatisation et la dérégulation des marchés nationaux. Elle s'appuie sur l'accélération du progrès technique, notamment par la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTICs). Celles-ci compriment le temps et l'espace ; elles relativisent la notion de frontière politique et donnent naissance à une « nouvelle » économie. La mondialisation a eu pour conséquences l'apparition de grandes structures productives, organisées en divisions de plus en plus indépendantes qui ont modifié les schémas organisationnels (prédominance des rôles de coordination, délégation engendrant notamment, une augmentation du niveau de formation des salariés). C'est à cette période qu'on s'est intéressé aux problèmes de contrôle et des relations entre maison mère et filiales en mettant l'accent sur les contraintes financières et organisationnelles.

Nous étudierons dans une première partie les déclencheurs, les modes et les stades de l'internationalisation afin d'en dégager leurs implications en matière d'organisation.

Les multinationales françaises, après un début tardif dans leur processus d'internationalisation, réalisent encore leurs investissements directs en Europe de façon fortement concentrée. En 2000, plus de 38 % des filiales françaises à l'étranger sont localisées dans l'Union Européenne. Elles sont principalement implantées dans les pays limitrophes (Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Italie, Espagne). Dans le pays d'accueil, ces investisseurs privilégient essentiellement la région de la capitale et les régions les plus industrialisées. Au-delà des phénomènes de globalisation, les stratégies d'internationalisation des firmes se réalisent en général

⁴« *Organiser et développer l'entreprise* » Alain Henriet, Chantal Sauviat, Michel Scaramuzza. Foucher enseignement supérieur, 2003

de façon concentrique c'est-à-dire par « tâches géographiques » et par diffusion progressive d'activités en dehors du territoire national. Au début de l'internationalisation, les unités implantées à l'étranger restent très concentrées autour du territoire national, puis le processus se diffuse au-delà des pays de proximité pour prendre une ampleur plus internationale. Ainsi, l'internationalisation des entreprises françaises s'est d'abord réalisée en Europe, et cette zone constitue encore aujourd'hui l'une des principales destinations des multinationales françaises ; ce qui explique les évolutions de notion de frontières ; lorsque l'on questionne certains DRH de groupes français, sur leur déploiement en France et à l'international, ils nous répondent que la vraie frontière est, désormais, l'Europe et les autres continents. Les différents stades d'internationalisation ont donc engendré une modification des organisations et des métamorphoses dans les relations entre les holdings et les filiales.

Par ailleurs, confrontées à l'internationalisation, les fonctions classiques de l'entreprise se complexifient et doivent prendre en compte de nouvelles variables décisionnelles et de gestion. La fonction Ressources Humaines n'échappe pas à la règle. Selon Michael Porter, l'avantage concurrentiel résiderait dans des activités stratégiques que les concurrents auraient du mal à copier ou à imiter facilement. Les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel sont soit des coûts bas, soit la différenciation par la valeur intrinsèque du produit, mais peuvent aussi être dans une mise au point de management et de gestion adaptée à la stratégie.

Longtemps focalisée sur les problèmes et les enjeux de l'expatriation, la Gestion internationale des ressources humaines (GIRH) sort peu à peu, de son rôle technique, juridique et fiscal pour développer et assurer une dimension stratégique, et contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans le champ international. Une telle gestion des ressources humaines doit s'appuyer sur ce que l'on appelle en anglais « employee value » proposition pour que l'entreprise soit considérée comme un employeur de premier choix (employer of choice).

Après avoir décrit les modèles d'organisation des firmes à l'international, nous étudierons les enjeux qu'ils génèrent sur la gestion des ressources humaines.

La décennie 1990 a été identifiée par les professionnels de la GRH, comme celle de la montée en puissance progressive de la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH). Celle-ci peut être définie « *comme l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation* ». Dans ce contexte, où l'entreprise s'interroge sur l'amélioration de sa compétitivité, de sa réactivité et de sa flexibilité dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, mieux connaître cette GIRH est essentiel pour comprendre sa participation à la performance globale et en faire un levier plus efficace.

D'un point de vue stratégique, la direction de la GRH est tiraillée entre l'harmonisation des différents systèmes de la maison mère et de ses filiales et la coexistence de systèmes autonomes. D'un côté, on assiste à un mouvement inévitable de mondialisation de l'économie et des échanges. De l'autre, on constate également la permanence de certaines réalités nationales cherchant souvent à s'organiser dans un cadre plus régional. Selon la maxime de la société japonaise Sony : « penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local ».

Quelles pourraient alors être les politiques et pratiques de GIRH qui contribueraient à cet avantage concurrentiel ? Seraient-elles homogènes à travers l'ensemble des territoires couverts par la multinationale ? La dialectique s'articule en fait autour de deux thèmes : la centralisation/décentralisation, d'une part et les directives globales/locales, d'autre part. Nous avons abordé ces deux thèmes en considérant que le rôle de la GIRH, si elle voulait faire partie intégrante du pilotage des organisations et de la stratégie était d'assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise. En effet, on peut rappeler que l'internationalisation qui est au cœur de la décision stratégique engage et mobilise l'ensemble des ressources de la société ; savoir les gérer est un avantage concurrentiel, il revient à la GRH de résoudre l'équation : trouver la bonne personne, au bon endroit et au bon moment.

Ainsi, dans notre deuxième partie, nous avons cherché à traduire les pratiques RH qui ont permis de répondre à ce que nous avons identifié comme le défi des RHs à l'international c'est-à-dire, comment identifier, attirer et fidéliser les talents dans une entreprise internationale.

Dans notre troisième partie, nous avons recueilli auprès de nos interlocuteurs des informations concernant leur vision des défis à venir et nous en avons dégagé quatre thèmes correspondant à des chantiers à mettre en place ou à démarrer dans le domaine de l'international.

Ces quatre thèmes sont : **le développement des NTIC** (refonte des portails RH – SIRH, et sites internet dédiés au recrutement), **le développement des compétences-clés** et pas uniquement managériales ou de leadership, **la mesure de la performance des RHs** et enfin l'intégration des **nouvelles contraintes liées au développement durable/RSE et la gestion des risque**. Nous verrons en effet que ces nouvelles contraintes peuvent aussi être mises à profit pour créer un nouveau mode de fidélisation du personnel.

L'ensemble de notre étude nous a amené à terminer notre mémoire par une réflexion sur la nécessité ou non d'adapter les équipes RH aux mutations des entreprises à l'international, et sur la pertinence d'une démarche de certification des DRHs à l'international.

METHODOLOGIE

Nous avons constaté que dans la littérature relative à la GIRH, à notre disposition, on ne trouve pas de grille d'analyse simple permettant d'appréhender de manière synthétique le dispositif Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il existe en effet dans ce domaine de nombreuses études, développées séparément, principalement par de grands cabinets de conseils, mais pas de caractérisation d'ensemble du système de GIRH.

L'objectif de notre travail est de resituer l'état actuel de la pensée stratégique qui donne un cadre conceptuel aux préoccupations de la GIRH, notamment par une analyse du contexte de la mondialisation et des différents stades d'internationalisation qui en découle.

Nous avons essayé ensuite de faire apparaître les liens entre les aspects stratégiques et organisationnels dans les différentes configurations de sociétés et leurs implications en matière de la GIRH.

Des cas d'entreprises multinationales ont servi de support pour mettre en relief les différentes options prises par la GIRH. Dans cette perspective, il s'est agi d'examiner la cohérence interne des dimensions clés de la GIRH et d'avoir une base de comparaison entre différentes pratiques d'entreprise en la matière.

A partir de trois axes de réflexion (sourcing, gestion des carrières et mobilité internationale), un questionnaire bilingue⁵ a été construit en vue de conduire des entretiens semi-directifs auprès de responsables de ressources humaines internationaux, et de responsables opérationnels.

Le questionnaire a été construit autour des thèmes suivants :

- ⇒ éléments de description de l'entreprise (effectifs, CA à l'export, internationalisation, nombre de filiales) ;
- ⇒ organisation de la fonction ressources humaines à l'international, organisation de la GIRH et des différentes directions des ressources humaines, rapports sièges-filiales, composition du Comité de direction, existence ou non d'une politique formalisée en la matière ;
- ⇒ grandes composantes de la GIRH : recrutement, gestion des carrières, gestion des expatriés, facteurs clés de succès, difficultés rencontrées

⁵ Questionnaire mis en annexe.

Notre objectif a été de collecter d'une part des éléments factuels et descriptifs, et d'autre part de recueillir la perception de la GIRH par nos interlocuteurs. Dans un souci de confidentialité, et sur la demande des entreprises, les réponses aux questionnaires ne sont pas communiquées. Toutefois, les informations ont été consolidées pour faire émerger les grandes tendances, enjeux et problématiques liés à l'internationalisation.

CHAPITRE I – MODELES DE STRATEGIES INTERNATIONALES ET INTERNATIONALISATION DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES.

Le succès d'une entreprise à vocation internationale dépend largement de l'organisation mise en place, c'est-à-dire de la manière dont elle a conçu le fonctionnement et les relations entre ses différentes composantes. La structure de l'entreprise peut être définie comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches* » (H. Mintzberg)⁶.

Traiter de la GIRH implique la prise en compte de son positionnement stratégique au sein du système de management et d'organisation de l'entreprise. Elle doit accompagner la stratégie du groupe. La stratégie est entendue au sens de THIETART⁷, c'est-à-dire, comme « *l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* ». Elle implique également que l'on reconnaisse la double appartenance de la gestion des ressources humaines à la fonction RH et au management opérationnel des hommes et des femmes. La GIRH concerne désormais autant les spécialistes de la fonction RH que les opérationnels.

Les entreprises en voie d'internationalisation croissante passent généralement par différentes étapes, évoluant d'une organisation légère chargée de développer les ventes (ou les achats) à l'étranger, vers une structure plus sophistiquée qui englobe toutes les fonctions de l'organisation présentes à l'international. Au fur et à mesure qu'évolue l'environnement concurrentiel international, les entreprises développent des réponses stratégiques, modifient leurs structures et leur utilisation des ressources humaines. Différents auteurs ont défini des modèles pour caractériser les réponses que les entreprises ont trouvées face à ces défis. Aux différentes typologies de structures d'entreprise : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle...se sont ajoutées des typologies nouvelles, comme les structures en réseau, propres au contexte international. On est passé de l'entreprise internationale à l'entreprise multinationale, transnationale, globale.

Cette évolution peut être retracée au fil du temps :

Ainsi, la première période, de 1920 à 1950, correspondait à l'adoption d'un modèle de type plutôt multidomestique, lié au contexte économique politique protectionniste. La multinationale qui vise des réponses locales est alors constituée d'unités indépendantes se concentrant sur leur propre marché.

La deuxième période, qui s'étend de 1950 à 1980, révèle la mondialisation croissante de l'économie parallèlement à la réduction des nationalismes et des protectionnismes d'avant-guerre. Dans ce contexte, les multinationales adoptent plutôt des stratégies mondiales, accompagnées d'une forte autorité du centre et d'un contrôle étroit des filiales étrangères qui appliquent des décisions prises au siège.

La troisième période, commencée à la fin des années soixante-dix, illustre le passage vers l'ère de la transnationalisation, où la nécessité de réponses simultanément locales et globales se voit désormais affirmée.

A noter que dans ce mémoire, on utilisera le terme d'entreprise multinationale de façon générique, pour décrire toute entreprise dont l'activité industrielle et commerciale dépasse les frontières de son pays d'origine.

Dans la partie A seront examinées les stratégies et les étapes d'internationalisation qui s'imposent aux entreprises internationales. Ensuite nous traiterons des notions de congruence, d'adaptation et de flexibilité qui constituent des concepts incontournables pour mieux comprendre les défis qu'a à relever la GRH dans un contexte de mondialisation.

⁶ Henri Mintzberg « *Structure et dynamique des organisations* »

⁷ Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb « *Stratégies -Concepts . Méthodes . Mise en œuvre* »

A/ LES DIFFERENTES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION

1 – Les étapes de la mondialisation et leurs implications en matière de GRH

a) Les « déclencheurs » de l'internationalisation

La stratégie d'internationalisation des grands groupes répond à une volonté de croissance mais surtout de rentabilité et de profit. Dès que l'extension à l'international est devenue plus facile, moins risquée et plus rentable, l'aventure a pu commencer.

Pourquoi la multinationalisation ? Pourquoi les organisations choisissent-elles de s'impliquer directement à l'étranger plutôt que d'exporter, quels sont les éléments guidant les différentes options ?

L'objectif n'est pas tant de procéder à une revue exhaustive des différentes théories de la multinationalisation que de fournir quelques pistes explicatives du phénomène multinational. De nombreuses analyses mettent en évidence l'influence des barrières douanières et non douanières, le rôle de l'avantage concurrentiel, le poids des coûts, le cycle de vie international du produit.

- ❖ **Les barrières protectionnistes** : une entreprise peut trouver un avantage déterminant à devancer des obstacles tarifaires, à pallier des entraves douanières et administratives.
- ❖ **Les facteurs des coûts** : les opérations de délocalisations ont souvent pour objectif de tirer davantage du différentiel de coût de main-d'oeuvre. De même, la création d'une filiale commerciale répond à la motivation de réduire les coûts engendrés par exemple par la rémunération de l'agent importateur.

L'internationalisation est intéressante car elle permet de diminuer les coûts de production et de distribution. Produire directement sur le lieu d'extraction des matières premières ou sur le lieu de vente permet de réaliser des économies sur les coûts de transport, d'approvisionnement et de production. Avoir des sites sur les lieux de vente est indispensable pour pénétrer des marchés parfois très éloignés et garder des tarifs concurrentiels.

En privilégiant une croissance à l'international, nombre d'entreprises cherchent également à atteindre une taille critique qui leur permet de réaliser des économies d'échelles globales. La mise en place de structures et de politiques corporate conduit à des économies de gestion substantielles.

- ❖ **Les facteurs concurrentiels** : la structure et l'intensité de la concurrence constituent un troisième facteur qui influe directement sur la stratégie de globalisation des entreprises. L'attrait croissant pour les pays dits « émergents » témoigne de cette volonté d'échapper aux lourdes contraintes d'un marché concurrentiel et de précéder la concurrence sur de nouveaux marchés.

zoom

Le groupe **DANONE** est représentatif à cet égard : le caractère mature des marchés occidentaux, rendant difficile tout gain significatif de part de marché, le groupe s'est développé dans les zones « émergentes » où il est devenu numéro un dans chacun de ses trois métiers (produits laitiers, boissons et biscuits). Sur des marchés dits développés, la stratégie développée est plutôt celle de « confrontation » avec la concurrence. Pour rester compétitive face à leurs concurrents, les grandes entreprises ont adopté une stratégie offensive de croissance externe, afin d'acquérir la taille critique nécessaire à leur survie et à leur succès dans la bataille commerciale.

❖ **La théorie de cycle international de vie du produit** (Vernont, 1966). L'innovation technologique est ici placée au centre de l'analyse. L'avantage comparatif issu de la technologie explique l'investissement à l'étranger. La vie d'un produit connaît en effet trois phases successives : l'innovation, la maturité et la standardisation. A chacun de ces stades, la firme sera amenée à choisir entre exporter et délocaliser la production.

❖ D'autres types d'explications considérées comme plus complètes sont alors avancées pour élargir le nombre de facteurs explicatifs et mettre clairement en évidence l'importance des questions organisationnelles. Sous le terme générique de paradigme « **OLI** » (**O**wnership, **L**ocation, et **I**nternalization), également dénommé théorie éclectique, et défendue par John Dunning (1988), on distingue trois grandes catégories d'incitations de l'internationalisation et d'avantages spécifiques à la firme par rapport aux firmes rivales.

(O) La première correspond à l'**avantage spécifique**, ou « ownership », qui constitue un pré requis indispensable à l'internationalisation. Elle recouvre les actifs intangibles, découlant de la taille et des positions acquises par l'entreprise (capacité d'innovation et maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, etc.). Son impact se trouve démultiplié dès lors que l'entreprise agit déjà dans une perspective internationale et possède une capacité à saisir les opportunités se présentant hors de l'espace d'origine.

(L) La seconde est associée aux coûts de production, à la proximité des consommateurs, à la qualité des infrastructures, les avantages résultant de l'organisation interne et de l'internalisation. Elle recense les **avantages de localisation** (location advantage). Elle met l'accent sur un développement comportant une dimension spatiale : elle se focalise sur le transport, l'accessibilité de la main d'oeuvre, les barrières culturelles et réglementaires, le potentiel du marché, pour mesurer aussi bien leurs attraits que leurs aspects dissuasifs (ou les contraintes de contournement qu'ils imposent) sur le développement d'exportations ou d'implantations).

(I) La troisième, centrée sur les **avantages d'internalisation (internalization advantage)**, souligne, dans une perspective organisationnelle, le bénéfice qu'est susceptible de tirer l'entreprise de la création, au sein même de sa structure, de son propre système de transaction. Celui-ci lui permet par exemple d'organiser indépendamment des marchés, dans le cadre même de ses structures, sa production et ses approvisionnements, sa gestion des ressources humaines, et donc de tout ce qui peut être mutualisé (une gestion plus efficace de son risque de change ou encore la mise à profit d'un système d'information étendu). Ce qui induit la possibilité de contrôler l'offre, de négocier avec les gouvernements.

L'approche est éclectique en ce sens qu'elle recouvre toutes les formes d'exploitation des marchés étrangers selon la nature des avantages en présence (Tersen et Bricout, 1996).

Le modèle de choix de mode de pénétration de Dunning

Avantages Mode de pénétration des marchés étrangers	Avantages spécifiques	Avantage à la localisation	Avantage à l'internalisation
Investissement direct	+	+	+
Exportation	+	-	+
Cession de licence	+	-	-

Source : J.-H.Dunning, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, 1988

On peut synthétiser dans le tableau ci dessous les déclencheurs et facteurs qui sont déterminants dans les stratégies d'internationalisation :

	Economiques	Politiques
La baisse des coûts de transports internationaux.	La qualification de main-d'œuvre. Le niveau des salaires.	La réduction des barrières douanières.
La réduction des temps de transport.	La saturation de la demande dans les pays industrialisés.	La diminution des obstacles non tarifaires.
L'accroissement des capacités de production.	L'inégale dotation des pays en ressources productives.	La création de zones de libre-échange et de communautés économiques.
Les gains de productivité dans les transports.	L'importance croissante du savoir-faire technologique très inégalement réparti. L'apparition d'un cycle de vie international des produits. L'uniformisation partielle des modes de consommation.	L'idéologie du libre-échange. Les incitations des pouvoirs publics.

Source : M.Darbelet, M.Scaramuzza, *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, Foucher, 1998, France

b) Les modes d'internationalisation

Les trois modes principaux d'internationalisation sont, les fusions/ acquisitions, les alliances et les implantations à l'étranger ex-nihilo. Ces deux premières permettent d'atteindre rapidement une position dominante sur les marchés mondiaux.

⇒ Fusions/ acquisitions de sociétés existantes.

C'est la fusion ou acquisition d'une partie ou de la totalité d'une entreprise. Elles représentent un moyen rapide et avantageux d'internationalisation, dans la mesure où les entreprises s'appuient sur des marchés déjà existants, des sites déjà rodés, des savoirs acquis, des personnes formées et un réseau établi avec les fournisseurs et les clients. Les acquisitions sont le mode d'internationalisation le plus utilisé.

Il est toutefois intéressant de préciser que trois fusions sur cinq qui sont réalisées échouent⁸. Dans le cas des fusions dans des secteurs similaires, seulement 20 à 25 % produisent des effets positifs (augmentation de la valeur de l'entreprise).

La première cause d'échec des fusions provient des différences culturelles. Pour optimiser les opportunités de succès, le DRH a un rôle primordial. Mais en fait il est rarement impliqué en amont dans les processus de négociation.⁹ L'intégration n'est possible que si la culture d'entreprise est renforcée par des processus qui se décomposent en 10 points : les règles et politiques, les objectifs et mesures, les récompenses et reconnaissance, la sélection du personnel, la formation et le développement, les événements, les comportements et leadership, la communication, l'ouverture et enfin la structure organisationnelle.

⁸ Article Intégration interculturelle dans le cadre des fusions / acquisitions, IndiceRH.net du 05/03/04.

⁹ Article du 05/03/04 d'Olivier Soumah-Mis, directeur général d'IBT (intercultural business training).

⇒ **Partenariats et joint-ventures.**

Pour pénétrer un marché à l'étranger, une entreprise peut préférer s'associer avec un partenaire local (entreprise privée, personne publique...), plutôt que de créer seule une succursale ou une filiale. Le recours à une joint-venture donne une certaine « légitimité nationale » à l'implantation qui bénéficie alors d'un traitement plus favorable que celui réservé aux étrangers. Le partenaire local permet également une meilleure connaissance du marché, des pratiques de l'administration et des concurrents, facilitant ainsi à l'entreprise étrangère l'accès à des compétences ou à un réseau commercial sans qu'elle ait à supporter le coût et la durée d'un développement interne, tout en partageant les risques.

En droit français, ce terme ne correspond à aucune situation juridique précise : il désigne, en fait, toute forme de coopération entre entreprises.

Elles ont en commun :

- Leur caractère contractuel : à l'origine de toute association entre entreprises, il existe toujours un contrat fixant les modalités essentielles de cette coopération. Lorsque la coopération est destinée à durer, les partenaires peuvent, en plus, souhaiter s'appuyer sur une structure juridique (société, GIE...).
- Leur nature associative : il y a mise en commun tant des moyens que des risques. En contrepartie, la gestion est conjointe.
- La recherche d'un objectif déterminé qui, le plus souvent, est limité dans le temps.

On rencontre généralement ces accords dans les secteurs des assurances, de la construction, la recherche et la production.

⇒ **Création de nouvelles entités au nom de l'entreprise.**

La création de nouvelles entités à l'étranger apparaît comme un mode d'internationalisation plus risqué au regard d'une recherche de rentabilité rapide. Les grands groupes automobiles français ont ainsi construit à l'étranger des usines telles que celle de RENAULT au Brésil ou des usines de montage du groupe PSA PEUGEOT CITROEN en Amérique Latine ou en Turquie.

c) Les stades de l'internationalisation : de la spécialisation à l'intégration

L'évolution des structures internationales a longtemps été présentée dans la littérature comme un processus séquentiel correspondant à une succession de phases de développement liées à la maturation des entreprises. Une fois que l'organisation a pris la décision de se positionner sur les marchés internationaux, il existe de nombreuses démarches qu'elle peut entreprendre :

❖ Etape I : l'exportation : première phase d'internationalisation

Le premier stade développement correspond aux politiques d'exportation.

Dans ce type de stratégies, l'entreprise exportatrice fabrique ses produits sur le marché national et les diffuse vers les marchés étrangers, sans qu'il y ait modification du processus de production.

Elle peut exporter selon trois méthodes : l'exportation directe qui évite le recours à des intermédiaires (participation à des salons professionnels à l'étranger, force de vente à l'étranger via des agents commerciaux ou des représentants salariés), l'exportation indirecte par le recours à des courtiers ou des sociétés de commerce internationale, l'exportation par partenariat (groupement d'exportateurs, portage d'exportation).

Les activités de GRH sont souvent confiées à des firmes professionnelles plutôt qu'aux salariés de l'entreprise elle-même. La phase finale de cette étape fait intervenir la mise sur pied d'un service

d'exportation dont le personnel supervise les activités à partir du siège social. Le service des ressources humaines gère alors les tâches d'administration, de sélection et de rémunération.

❖ Etape II : la création de filiales à l'étranger

Le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectués dans le pays d'origine. La constitution de ces réseaux peut prendre plusieurs formes, allant de la franchise internationale, aux licences étrangères jusqu'à la création de succursales ou de filiales de distribution.

Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur développement à quelques pays clés et voulant limiter les coûts de structure et de coordination. Elle concerne le premier stade de développement de la firme en dehors de ses frontières nationales et peut donc concerner en priorité des entreprises récentes ou des sociétés de taille modeste (PME, PMI, TPE) désireuses de réduire leurs risques à l'international. Les facteurs clés de succès dans ce type d'organisation portent principalement sur la gestion des négociations commerciales avec des entreprises d'autres pays.

----> On peut à ces deux stades parler d'**internationalisation** de l'entreprise qui est un processus par lequel la part des exportations ou des transactions à l'étranger dans le chiffre d'affaires représente un pourcentage croissant, sans investissement international direct. En général, une entreprise est considérée internationale, lorsque son chiffre d'affaires à l'étranger est au moins de 30% à 40% de son chiffre d'affaires total. L'entreprise internationale est donc une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui étend ses activités à d'autres pays.

Dans ce type d'organisation, les savoirs et compétences sont développées dans le pays d'origine et transférées aux unités à l'étranger. Il s'agit donc avant tout de s'appuyer sur les ressources (techniques, humaines et organisationnelles) de la société-mère en les valorisant et adaptant aux différents marchés visés.

On décide alors si le personnel de ces succursales doit être composé de ressortissants du pays de la société-mère ou de ceux des pays hôtes. Cette décision dépend de l'ampleur des problèmes que pose la connaissance du marché étranger et de la langue, mais aussi de la sensibilité de la société-mère aux besoins du pays hôte, de questions d'ordre juridique, etc.

❖ Etape III : la division internationale : phase de multinationalisation

Lorsque les ventes et le potentiel perçu du marché le justifient, l'entreprise passe de la commercialisation d'un produit à l'étranger au stade de la fabrication locale, directement ou en partenariat. C'est le stade de développement qui correspond à l'apparition de firmes multinationales.

La société produit et vend dans différents pays sans qu'il existe pour autant de véritables liens économiques, industriels et commerciaux entre les filiales de chacun des pays (stratégie multidomestique).

Au fur et à mesure que le développement international se poursuit, commence à se faire jour au siège de l'entreprise une expertise touchant dans un nombre croissant de pays, à l'administration douanière et fiscale, à la réglementation du travail et du commerce, aux relations avec les pouvoirs publics et les partenaires locaux. Parallèlement l'accumulation des problèmes à traiter en matière d'assurances, de transport et de logistique fait naître des compétences spécifiques liées à des individus porteurs d'une expertise nouvelle.

Afin d'assurer à l'activité internationale un statut lui donnant plus de pouvoir, une « **division internationale** » est alors créée, intégrant toutes les opérations de l'entreprise hors de ses frontières. Toutes ces activités internationales sont regroupées et gérées par des cadres supérieurs du siège social de l'entreprise. Si l'organisation poursuit son développement dans plusieurs pays, elle tend à employer des ressortissants de son propre pays parce que cela lui assure un plus grand contrôle sur ses activités.

Cette structure place entre le président du groupe et les directeurs de filiales à l'étranger un directeur international. Le regroupement d'un personnel spécialisé au sein d'une division internationale permet à la fois

d'éviter les duplications au sein de différents services de l'entreprise, mais aussi, ce qui est plus important stratégiquement, de donner une légitimité et un statut à l'activité internationale et de s'assurer que celle-ci bénéficiera des ressources nécessaires à son expansion.

----> **L'entreprise multinationale** est donc une organisation dont les opérations de production et de commercialisation sont situées dans différents pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou développer des contrats de transferts de technologie avec des partenaires étrangers. Les décisions stratégiques sont prises au siège mais la gestion des activités courantes est confiée aux unités locales.

Dans ce type d'organisation, l'entreprise entend développer des stratégies multidomestiques en fonction des attentes et besoins des marchés locaux.

Ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation (au détriment de la standardisation) des produits et services, en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché national. Cette entreprise vise en général des marchés de taille importante ou à forte croissance et d'intensité concurrentielle moyenne ou faible.

Les facteurs clés de succès sont associés à la gestion des relations siège-filiales, le management des mutations internationales (gestion des impatriés/expatriés) et positionnement et image des différentes filiales au sein de leurs pays d'accueil respectifs.

Les questions relatives au mode de fonctionnement des filiales, à la GRH et aux politiques de communication sont donc au centre du management de ces entreprises.

Lorsque le personnel de l'entreprise devient entièrement autochtone, on procède également à des changements dans la direction des ressources humaines.

L'organisation des ressources humaines se transforme parce que plusieurs des fonctions exercées auparavant par le siège social sont transférées aux filiales à mesure qu'elles s'adaptent aux exigences propres au pays hôte. Le personnel des ressources humaines du siège social exerce encore un contrôle sur les activités, mais il n'a aucune autorité directe sur les ressources humaines dans chacun des pays hôtes.

A cette étape, le service des ressources humaines du siège social s'occupe de la sélection des salariés et de la rémunération du personnel. Toutes les autres activités liées aux ressources humaines sont traitées par le personnel de gestion des ressources humaines du pays hôte.

zoom

Le **groupe THALES** se distingue par son approche multi-domestique. Le pôle Défense, en particulier, met en oeuvre une stratégie progressive d'implantation à l'étranger. C'est une stratégie dont le but est de gagner des parts de marché à l'étranger dans des pays ayant les moyens suffisants pour développer leur défense. La stratégie d'implantation repose sur des partenariats avec les industries locales afin que THALES devienne le *prime contractor* du gouvernement du pays.

❖ Etape IV : phase transnationale

Lorsque le développement de l'entreprise conduit progressivement à rationaliser les structures nationales et les ressources des filiales étrangères au profit d'une meilleure coordination des activités, on assiste alors au quatrième stade de développement, avec l'avènement des firmes transnationales. Elles se caractérisent par l'interdépendance des ressources et des responsabilités des différentes composantes de l'organisation au-delà des frontières nationales, ainsi que par sa forte identité d'entreprise.

-----> **l'entreprise transnationale** est une organisation qui perd peu à peu son identité nationale au profit d'une mixité entre les cultures.

Elle constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation des firmes, et cherche à concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation à certains marchés ou pays. Ce type de configuration a pour objectif de bénéficier des avantages de coûts liés à la coordination générale des activités tout en veillant à conserver une réactivité et une flexibilité lorsque les avantages spécifiques peuvent être identifiés et exploités au plan local.

Les activités de gestion des ressources humaines sont encore plus décentralisées qu'auparavant, le service central des ressources humaines servant principalement à définir les politiques organisationnelles et à renforcer une gestion fortement axée sur les activités internationales.

La transnationalisation suppose de trouver un compromis entre des impératifs apparemment opposés d'intégration des activités, d'adaptation aux conditions locales et de coordination des stratégies.

C'est pourquoi elle centralise certaines ressources dans le pays d'origine, d'autres à l'étranger en les répartissant parmi les opérations nationales. Une configuration complexe, d'actifs, de capacités et de ressources répartis mais spécialisés émerge ainsi. L'intégration repose sur de fortes interdépendances entre filiales, en termes de production, de flux d'informations et de ressources, de transferts de savoir-faire.

❖ Etape V : la globalisation

La configuration « globale » à partir de la moitié des années 1980 voit le triomphe du discours néolibéral, et le primat de la circulation des capitaux financiers, dont l'outil est la déréglementation diffusée par ce que Williamson appelle le « Consensus de Washington », c'est-à-dire le discours des institutions du FMI et de la Banque mondiale. Les marchés s'imposent contre les États sous l'effet de trois phénomènes : décloisonnement, titrisation, désintermédiation.

Aujourd'hui, l'influence de la mondialisation et la tendance aux regroupements régionaux des États (Union Européenne, Mercosur, etc.) des entreprises (grands groupes, centrales d'achats, etc.) et des associations (syndicats, consommateurs, ONGs, etc.) conduisent à considérer le stade ultime du développement international, avec les stratégies de globalisation.

----->La **globalisation (ou mondialisation)** peut être alors décrite comme le processus qui conduit les entreprises à privilégier une stratégie non plus seulement adaptée à chaque pays dans lequel elles sont implantées, mais délibérément mondiale : les filiales s'intègrent à partir de zones géographiques différentes, transcendant les frontières nationales, tandis que les exportations de capitaux et la division internationale du travail deviennent croissantes. La mondialisation touche alors l'ensemble des phases de conception, de développement, de production, de distribution et de consommation de biens et de services.

L'organisation fonctionne dans le pays étranger à peu de choses près comme une entreprise nationale. Son champ d'action couvre tout autant les questions relatives aux règlements du pays hôte qu'à la direction et au contrôle de l'entreprise. La multinationale maintient toutefois un système de contrôle rigide en raison de sa stratégie mondiale et du flot de produits et de personnel qui circulent entre les filiales et le siège social.

Dans la réalité pratique, ce type d'organisation reste extrêmement minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économiques.

Selon Anne-Marie Schlosser, spécialiste de marketing international¹⁰, « *la globalisation ne concerne vraiment que quelques secteurs (aéronautique, informatique, marchés financiers). La situation est différente pour les produits de grande consommation, en particulier l'alimentaire* ». Plusieurs études montrent

¹⁰ Extrait de l'Expansion – dossier spécial sur la Mondialisation, 2001

d'ailleurs que le concept de globalisation n'entraîne pas la disparition des produits locaux qui résistent aux marques mondiales, en innovant, se repositionnant ou en s'alliant avec d'autres firmes.

Quand l'activité internationale cesse d'être un champ de développement mineur pour devenir pleinement intégrée à la politique générale de la firme, on a vu que l'entreprise doit prendre de plus en plus de décisions au niveau global. Une **volonté d'harmonisation des procédures et d'intégration internationale des fonctions domine** alors. L'entreprise **met en place des structures globales, regroupées autour de trois logiques, privilégiant soit le produit, soit l'aire géographique, soit la grande fonction, en fonction des orientations stratégiques.**

Ces structures peuvent être :

- des **organisations fonctionnelles** mondiales : la structure globale par fonction met l'accent sur la « grande fonction » et à titre secondaire sur la gestion des produits ou la pénétration des zones de marchés. Cette structure permet d'exploiter efficacement l'expertise fonctionnelle (savoir-faire spécifique) de la firme. Elle assure un contrôle étroit des activités dispersées, ainsi que des coûts de fonctionnement plutôt réduits. Les entreprises qui pratiquent fondamentalement un seul métier ont tendance à adopter ce type de structure.
- des **organisations par division géographique** : lorsque les facteurs-clés de succès sont plus discriminants par pays que par produit, la stratégie du groupe évolue vers le concept de « portefeuille de pays » et la structure qui s'impose est une structure globale par pays et/ou zone géographique. Ce sont souvent les entreprises les moins diversifiées qui adoptent cette structure.
- des **organisations par division produits ou division marchés** : si l'entreprise est diversifiée, chaque division correspond à un métier spécifique. Elle opte pour une structure globale par produit. Cette structure est la plus logique lorsque la diversification de l'entreprise est totale, c'est-à-dire quand il n'y a pas de liens technologiques ou commerciaux entre ses différents groupes de segments stratégiques. La tendance à la standardisation, au niveau mondial, de chaque groupe de produits, des processus de production et des politiques de vente, pousse les entreprises diversifiées à adopter de plus en plus cette forme de structure.
- Plus récemment, les schémas plus complexes des **organisations dites matricielles** qui reconnaissent l'égalité des enjeux entre la gestion des pays et celle des lignes de produit.

L'approche matricielle de l'organisation part du principe que les structures hiérarchiques, à dominante géographique ou à dominante produit, sont trop rigides pour permettre une adaptation suffisamment rapide aux transformations de l'environnement, quel que soit son niveau de mondialisation. Dans la réalité, on voit souvent des structures mixtes : par zone géographique avec une division séparée pour un produit particulier ou une structure divisionnelle par produit pour le pays de la maison-mère et une division internationale responsable des activités de tous les produits à l'étranger. Les structures matricielles consistent à donner à chaque responsable opérationnel deux supérieurs hiérarchiques (zone/produit, produit/zone ou zone/fonction).

Le groupe **DANONE** a adopté cette structure. Il associe une division par produit à une zone géographique. La zone géographique Asie-Pacifique, dont le taux de croissance est supérieur à la moyenne, bénéficie d'un soutien organisationnel particulier. Le problème majeur de ce type d'organisation étant le risque de confusion du pouvoir et des responsabilités...

Il semblerait que les organisations à l'international évoluent vers de plus en plus de souplesse, de moins en moins de hiérarchie lourde et avec des responsabilités qui s'étendent à tous les niveaux (l'empowerment). Ce qui renforce la nécessité de bien identifier, attirer et fidéliser les talents dans ce type de structure.

A titre d'illustration des ces nouvelles organisations, on peut citer les « réseaux » dont l'objectif est de rechercher de la flexibilité et de la réactivité. Ce type d'organisation insiste sur le rôle central des compétences-clés. Elle se définit comme une organisation non hiérarchique dans laquelle les relations sont caractérisées par la capacité des individus à coopérer. Pour fonctionner, le réseau doit reposer sur la confiance avec l'existence de valeurs et normes partagées de tous et par la complémentarité des ressources et des compétences. La structure en réseau représente une évolution par rapport aux solutions structurelles traditionnelles telles que citées précédemment. Elle vise à remplacer l'hésitation permanente entre centralisation et décentralisation par une reconnaissance de l'organisation mondiale en tant que réseau fluide et dynamique. Elle se concentre sur le processus de management, et non sur les structures et les procédures organisationnelles.

Développement international des entreprises

Développement international	Structure	Caractéristiques de l'entreprise
Etape I opérations d'export	Structure centralisée : la direction conserve le contrôle des opérations à l'étranger	Entreprise ayant un mode de présence léger hors frontières. Elle étend son marché à d'autres pays en maintenant la production dans son pays d'origine
Etape II Filiale ou réseau d'entreprises	Création d'une division internationale	Entreprises peu diversifiées qui déplacent une partie des ses opérations à l'extérieur de son pays d'origine
Etape III Opérations multinationales	Création de divisions géographiques ou de divisions pays	Entreprises dont les produits présentent des degrés élevés de différenciation régionale. Opérations de production et commercialisation dans différents pays
Etape IV et V Phase de transnationalisation et de « globalisation »	Structure globale par fonctions	Entreprises pratiquant fondamentalement un seul métier et dont le volume d'activité est très fort à l'étranger
	Structure globale par produits	Entreprises diversifiées et dont le volume d'activité à l'étranger est moyen ou fort
	Structure globale par zones géographiques	Entreprises peu diversifiées et dont le volume d'activité est très fort à l'étranger
	Structure globale matricielle	Entreprises dont la diversification est très forte à l'étranger

La typologie d'Adler et Fariborz (1993) constitue une assez bonne grille de lecture et permet de classer les entreprises en quatre groupes correspondant à quatre stades d'internationalisation : **une gestion nationale où la totalité du personnel ressort d'un seul pays, une gestion internationale lorsque s'esquissent les premiers échanges entre filiales, une gestion multinationale quand le nombre de pays s'étend et enfin une gestion mondiale (global) quand l'entreprise opère à l'échelle de la planète dans le cadre d'un réseau complexe.** Sur ce point, il existe des indicateurs, comme le rappelle le tableau suivant :

Stades d'internationalisation et GIRH selon Adler et Fariborz (1993)

STADES	CARACTERISTIQUES DE GIRH
Gestion nationale La totalité du personnel ressort d'un seul pays	Gestion strictement nationale avec un indice de transnationalité proche de 0%
Gestion internationale Premiers échanges entre filiales	Apparition de la gestion des expatriés
Gestion multinationale Le nombre de pays s'étend	Gestion d'impatriés (cadres des filiales venant nourrir les équipes de la maison-mère) et d'expatriés, envoi de cadres à haut potentiel dans les filiales
Gestion transnationale ou mondiale Réseau global	Présence d'une variété de nationalités au sein du Comité de direction et obligation d'avoir une expérience internationale significative pour atteindre le sommet de l'organisation

d) La dernière mutation des groupes internationaux : la transnationalisation ?

La complexité de la firme multinationale impliquerait des **formes organisationnelles qui dépassent la dialectique simpliste « centralisation/décentralisation »**. Ainsi, des exigences inhérentes aux spécificités de la firme multinationale devraient-elles prises en compte dans l'organisation interne (Doz et Prahalad, 1991) :

- ⇒ l'indétermination structurelle, c'est-à-dire l'absence de structure stable, idéale, établie une fois pour toutes
- ⇒ la différenciation interne, liée à la variété des produits, des pays, des fonctions dans le processus de management
- ⇒ la nécessité d'intégration de façon à fédérer des priorités multiples exprimées dans les divers groupes d'acteurs
- ⇒ l'intensité de l'information caractérisée par la densité des flux d'information formels et informels
- ⇒ l'interdépendance et la nécessité de promouvoir des liens adéquats entre filiales et sièges
- ⇒ l'organisation en réseau qui correspond au besoin d'intégrer les fournisseurs, les clients et les sous-traitants
- ⇒ la conciliation entre le besoin de continuité et d'innovation, entre la stabilité et la nouveauté

Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal ¹¹, en développant le concept de transnationalisation, après cinq années de recherche, s'intéressant aux neuf plus importantes entreprises mondiales, se sont montrés fort précis dans la caractérisation de ces modes d'organisation. Leur constat est simple : la limitation des ressources des unités étrangères et la réduction de leur rôle à celui de simples exécutants empêchent l'entreprise d'exploiter les opportunités d'apprentissage à l'extérieur de son environnement domestique.

En d'autres termes, il s'agit d'éradiquer le « syndrome hiérarchique » du siège qui renforce la norme de prise de décision au centre. La dialectique global/local ou le dilemme centralisation/décentralisation sont dépassés au profit d'un système de différenciation interne intégrant des rôles et des responsabilités distinctes pour les unités.

Dans une telle configuration, la coordination est un élément fondamental. La différenciation affirmée des rôles des entités à l'étranger réclame une différenciation des systèmes d'allocations des ressources et des processus de coordination.

Le système de management est différencié selon les fonctions, la recherche-développement pouvant être par exemple totalement centralisée, la production régionalisée et le marketing localisé, mais également selon les pays puisqu'il s'agit de reconnaître explicitement des différences entre marchés nationaux.

2 – Les enjeux de la mondialisation et les différentes approches de la GIRH

Le choix des structures est une décision clef qui appartient à la direction générale. Son importance est au moins égale à celle des autres choix portant sur le contrôle des investissements, la planification des opérations. Ses choix sont décisifs concernant l'affectation des hommes et des femmes aux postes clés. Quelle que soit la qualité de la vision stratégique des dirigeants et celle de la formulation du plan stratégique qui en découle, la mise en oeuvre dépendra des choix fondamentaux qui auront été faits sur les structures, les procédures, l'allocation des responsabilités, les critères d'évaluation des performances, les incitations (financières ou autres) qui influencent les comportements.

Dans la stratégie et le processus d'internationalisation, un enjeu-clé est celui de la relation entre le siège d'une activité industrielle ou de service donnée, siège historiquement – mais plus nécessairement – situé dans le pays d'origine de cette activité, et les filiales à l'étranger. Cette relation doit prendre en compte de multiples aspects, liés au marché, aux facteurs-clés de succès qui en créent la dynamique, aux sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Les dimensions géographiques, technologiques, administratives, géopolitiques offrent autant de paramètres venant irriguer les choix structurels qui seront faits.

Deux thèmes apparaissent particulièrement :

- le **degré plus ou moins grand de centralisation des décisions entre siège et filiales**; les **relations d'échange entre les filiales** elles-mêmes.
- la **coexistence de formes organisationnelles diverses** (ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique, géocentrique) et l'**émergence de la gestion des grands comptes client** comme facteur de coordination mondiale

On retrouve ces thèmes exprimés par ailleurs avec les interrogations suivantes :

a) Les questions posées par la mondialisation : centralisation-décentralisation, la dialectique global-local

Porter, repris et précisé par Doz et Prahalad, suggère que l'on peut représenter le potentiel d'internationalisation de toute activité en la positionnant sur une grille dite « global et local ».

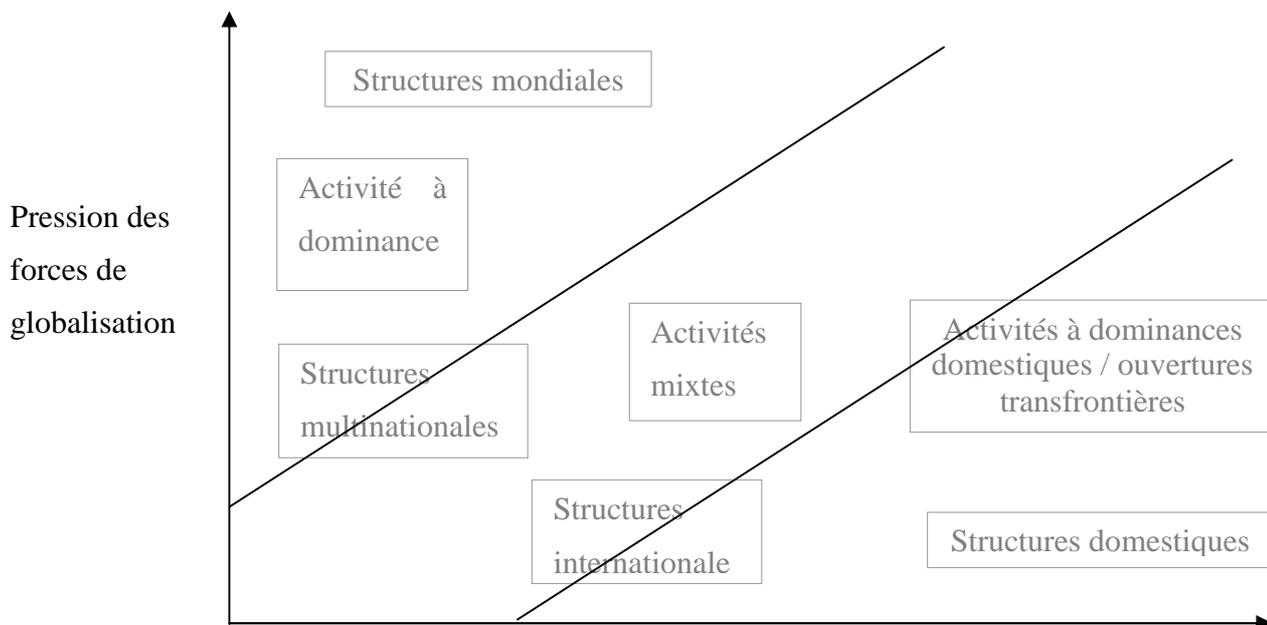
¹¹ Bartlett, CA, & Ghoshal, Sumantra : “ *Organizing for Worldwide Effectiveness : The Transnational Solution* ” California Management Review, 1988

Lorsque, au sein d'une activité, les forces de globalisation jouent très fortement et que les forces d'adaptation locales ne s'exercent que faiblement, nous considérerons qu'il s'agit d'une activité à dominante globale. Dans ce type d'activité, la compétition est mondiale ; elle est le fait de grands acteurs qui développent des stratégies de volume et de compétitivité par les coûts, au travers d'un effort de standardisation de leur offre et d'une couverture géographique maximale du marché.

A l'opposé, lorsque les forces de globalisation jouent de manière limitée, mais que la pression s'exerce fortement dans le sens d'une adaptation locale accrue, on peut considérer que nous sommes en présence d'une activité à dominante locale. Dans ce type d'activité, la compétition est le fait d'acteurs locaux bénéficiant d'une bonne proximité et familiarité avec le marché.

Entre ces deux configurations extrêmes, se trouvent des activités à statut « mixte » qui appellent des réponses fines, en matière de degré de décentralisation et de choix de localisation des fonctions. Les caractéristiques clés des activités à dominante globale tiennent tout autant à la nature des produits – à la fois standardisables et destinés à une demande large et peu différenciée, de par le monde -, qu'à l'ampleur des moyens nécessaires, tant sur le plan financier et industriel que sur le plan des ressources humaines.

Grille global / local de M. Porter



Dans ce contexte, comment les entreprises procèdent-elles pour simultanément optimiser les économies d'échelle et de périmètre au niveau mondial et rechercher la meilleure adaptation aux spécificités locales pour leurs produits ou services ?

Le « war for talent », concept rendu célèbre par le cabinet Mc Kinsey, est au coeur de la réflexion sur la coordination régionale. Etant donné la rareté des compétences de management à l'international, l'existence d'une structure régionale couvrant un ensemble de pays présentant des similitudes d'enjeux constitue pour les multinationales diversifiées un moyen de gérer cette rareté et d'éviter que la compétence ne soit un frein majeur au développement international.

zoom

« Think global »

Dans le **groupe DANONE** l'interdépendance est globale : le siège et les filiales collaborent et cherchent à développer des outils de contrôle et d'évaluation à la fois mondiaux et locaux. Le siège veille à l'utilisation de concepts homogènes dans le groupe et contribue à mettre en place des pratiques de GRH convergentes.

Toutefois, la Direction du groupe est en permanente hésitation concernant le champ de management des RHs au niveau central et au niveau local. DANONE possède des GRHs très importantes et l'objectif est de réduire la taille de la structure centrale afin de réduire les coûts d'une part, mais aussi et surtout, de décentraliser les décisions. La société possède trois pôles d'activités (biscuits, boissons et produits laitiers) dont l'évolution et le succès ne sont pas les mêmes selon les régions et les pays. Certains dirigeants affirment qu'il faudrait gérer les ressources par pôles car les besoins RHs associés à ces évolutions sont très différenciés.

Mais la complexité de la mise en œuvre d'une telle stratégie tient beaucoup aux jeux de pouvoir qui sous-tendent les rapports entre les hommes qui sont censés la porter... Comme le souligne l'ex DRH de la division Boissons, *« soit je considère que la politique RH est un vecteur de diffusion de la politique de mon groupe (ce qui a toujours été le cas chez DANONE) et je garde une RH centrale forte et les moyens associés. Soit je considère que les RHs sont un support au business mais ne sont pas un vecteur de diffusion de la politique de mon groupe, à ce moment-là, j'ai des organisations locales plus fortes »*

« Act local »

En termes de GRH, ce principe s'applique au **groupe ACCOR** qui place le recrutement à la charge des filiales. ACCOR recrute directement son personnel dans les pays où il s'installe. Ainsi, les filiales multinationales se trouvent soumises à un double processus : d'une part une différenciation nationale permettant de répondre aux exigences de leur environnement local, d'autre part une intégration mondiale favorisant la coordination et l'harmonie internationale

b) Formes culturelles/organisationnelles et approches de la GIRH

On l'a vu, face à la mondialisation de l'économie, l'un des enjeux des entreprises consiste à gérer les relations entre le siège social et les filiales à l'étranger selon les principes à définir qui peuvent varier en fonction des choix et de la culture des entreprises. **Le fait de se situer au niveau international complexifie le rôle du siège et sa relation avec les filiales étrangères, notamment dans les domaines du management, du contrôle et de la communication.** L'entreprise doit faire face à des lieux et temps différents et surtout répondre à la dimension interculturelle de ses équipes et de son organisation, afin de faire face à la diversité des attentes et besoins de marchés locaux et aux caractéristiques de la population locale.

Comment concilier les intérêts de la maison mère, des filiales et des marchés globaux ?

Pour faire face à ces défis, **l'entreprise peut opter pour différents modes de relations avec ses filiales à l'étranger décrits par Perlmutter et Heenan¹², et Bartlett et Ghoshal¹³.**

Le principe de base est de faire une distinction entre quatre types de relations entre maison-mère et filiales : le modèle « ethnocentrique », « polycentrique », « régiocentrique », et « géocentrique ».

Ces quatre types de relations expriment l'attitude des dirigeants concernant les décisions et l'organisation à l'international. Les implications tournent autour de la question de l'intégration mondiale et des exigences en matière de différenciation. Elle débouche en particulier sur l'importance à accorder aux éléments de centralisation/décentralisation ainsi que l'intérêt stratégique de recourir à la standardisation et la formalisation des procédures et politiques.

➤ Relations maison-mère/filiales et équivalences en matière d'orientation des politiques RH

❖ Approche ethnocentrique

Comme son nom l'indique, ce modèle est centré sur la culture d'origine de l'entreprise (siège) qui détient l'autorité principale (centre des décisions) et diffuse les valeurs à l'ensemble des filiales du Groupe. La délégation est faible ou restreinte. Les décisions stratégiques et l'organisation de l'entreprise sont guidées par les valeurs et les intérêts de la société-mère qui contrôle les filiales. Le siège conserve les fonctions de planification et de décision, et la filiale les exerce. Les structures organisationnelles, le système d'information, les méthodes de management, les systèmes de rémunération, etc... sont imposés par la maison-mère.

Ce modèle entend par conséquent privilégier la conformité aux dépens de la diversité, en fédérant l'ensemble des acteurs autour de la culture d'origine de l'entreprise.

La stratégie associée de la GRH favorise le recrutement et la formation des employés du siège social : les postes-clés dans le pays d'origine ou dans les filiales à l'étranger sont tenus essentiellement par des managers expatriés issus du siège, ce qui constitue un moyen de transférer les valeurs et attentes du groupe aux entités locales. L'expatriation est un des leviers de la gestion des carrières des cadres. Le nombre de postes d'encadrement accordés à des cadres locaux est donc réduit.

L'avantage est d'instaurer une forte culture d'entreprise avec un système d'autorité unique, clairement identifiable et de donner une image globale cohérente.

L'inconvénient est que les besoins de collaborateurs et clients des filiales ne sont guère pris en compte et considération. Liés à l'ethnocentrisme, les conflits interculturels peuvent surgir, provoquant des résistances locales.

¹² *Multinational Organization Development : a Social Architectural Perspective*, MA, 1979,

¹³ *Le Management sans frontières*, 1989

Il convient aussi de préciser que ce système est particulièrement efficace lorsque l'entreprise a à faire à un environnement simple et peu évolutif. Dans ce cas, elle peut en effet s'appuyer sur l'expérience et les compétences du siège et les étendre aux autres marchés visés. En revanche, le modèle atteint ses limites dès que l'entreprise se positionne sur des marchés très différents qui impliquent des réponses locales spécifiques.

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Siège comme centre de l'autorité et des décisions Contrôle exercé sur les filiales Développement de la culture commune de la maison-mère
Communication et flux d'information	Du siège vers les filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres de la maison-mère aux postes clés (centralisation)
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des standards du pays d'origine

❖ Approche polycentrique

La deuxième approche suppose une latitude d'initiative aux filiales étrangères. Ces dernières maîtrisent la gestion opérationnelle. C'est le cas des entreprises dites « polycentriques », entraînées au bi pilotage. Les décisions stratégiques de l'entreprise sont élaborées pour convenir aux cultures des différents pays dans lesquels l'entreprise multinationale est implantée. L'entreprise considère en effet que les valeurs et pratiques du pays d'accueil sont difficiles à appréhender et ne permettent pas d'agir de manière efficace. Le siège coordonne faiblement l'activité des filiales et leur laisse une très grande autonomie, concernant par exemple la recherche, la commercialisation, la politique de GRH, voire les décisions d'investissement. Il garde toutefois le contrôle de certains aspects de la gestion, notamment de la gestion financière.

Les filiales sont considérées comme un portefeuille d'activités indépendantes, avec une grande autonomie de décision, l'accent étant mis sur les particularismes locaux.

La GRH dans ces entreprises repose donc sur le principe que les valeurs, les normes et les coutumes varient d'un pays à l'autre. Ce sont donc les cadres locaux qui sont chargés d'assumer la responsabilité des activités. La DRH recrute des candidats locaux qui occupent en général les postes importants. Le siège social conserve en direct certains aspects stratégiques et transversaux de la fonction (gestion des hauts potentiels, recrutement des dirigeants) mais délègue aux unités tout ce qui concerne les activités de gestion opérationnelle locale (recrutement, évaluation).

L'expatriation n'étant plus au centre du développement international, il est difficile pour les cadres occupant un poste important dans une filiale d'avoir une promotion au siège. Bien que la filiale soit gérée par des ressortissants du pays hôte, la carrière des locaux demeure confinée aux unités locales.

L'avantage est que la motivation des filiales est élevée. Ce type d'organisation favorise l'initiative et l'adaptation. Comme il existe peu d'interactions directes entre siège et filiales, les conflits interculturels restent minimes.

Elle présente comme **inconvenient** de limiter les synergies et, les stratégies, idées et informations importantes pour l'instauration et le maintien d'une culture d'entreprise commune ne circulant pas, cela rend plus difficile le sentiment d'appartenance au même groupe. Le manque de cohésion et l'absence de cohérence interne constituent de ce point de vue les principaux risques associés à ce modèle. Ce qui se traduit souvent par un certain « fédéralisme » d'unités nationales indépendantes rendant l'intégration des activités internationales difficiles.

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Forte autonomie de décision accordée aux filiales Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités
Communication et flux d'information	Flux limité entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres locaux aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locale

❖ Approche régiocentrique

Ce modèle se positionne entre la vision mondiale et la vision locale.

Il entend répondre à l'émergence d'espaces supposés homogènes (régions) pour bénéficier d'économies d'échelle, sans pour autant négliger la réalité des cultures. Selon ce modèle, on ne peut ignorer le fait culturel, mais il est possible de rapprocher au sein d'une même région des cultures de pays proches. L'approche repose donc sur la division du monde en blocs régionaux (Europe, EMEA, Asie-Pacifique...). Elle unit les intérêts de la maison-mère avec ceux des filiales, au moins sur une base régionale limitée.

La direction des entreprises est donc gérée au niveau régional. Ainsi observe-t-on la coexistence d'un « siège mondial », de plusieurs « sièges régionaux » et de filiales nationales. Le siège donne l'impulsion ; les pays ou les régions déclinent la stratégie globale. Y figurent les entreprises japonaises ou encore les groupes Renault-Nissan et PPR.

En conséquence, **la GRH** encourage la mobilité géographique entre filiales d'une même région. Elle gère les cadres par rapport à un bassin géographique, culturel et parfois linguistique. La politique d'affectation du personnel, quant à la nationalité des cadres, est régionale dans le sens où les individus issus d'une région font

plutôt l'objet d'une mobilité à l'intérieur de cette même région. Par exemple, les mutations des cadres européens s'effectuent en Europe. Leur transfert dans les autres régions du monde est de ce fait plutôt rare, l'entreprise entendant favoriser une culture de proximité entre pays voisins, en recherchant dans ces grandes zones la réalisation de synergies sur le plan économique, géographique et culturel.

L'expatriation est présente dans ce type d'organisation, mais un salarié européen se verra proposer une expatriation vers un pays européen.

Ce modèle présente par conséquent plusieurs **avantages** : il permet de disposer de firmes supranationales, tout en respectant les différences de cultures entre certains groupes de pays. Il donne également la possibilité à des responsables talentueux de pouvoir gérer de vastes marchés avec un minimum de cohérence dans les actions engagées.

Le principal **inconvenient** de ce modèle réside dans la délimitation des frontières régionales et la sous-estimation de certaines différences entre pays qui peuvent conduire à des erreurs d'analyse. Par exemple, associer trop rapidement des pays comme le Vietnam et le Japon peut être préjudiciable dans une politique marketing, commercial et également de ressources humaines !

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Fort pouvoir des sièges régionaux avec incitation pour contribution aux performances économiques de la région
Communication et flux d'information	Flux généralement issus des sièges régionaux ou des pas concernés
Gestion des ressources humaines	Cadres de la région aux postes-clés
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des synergies entre pays de la même zone géographique

❖ Approche géocentrique (transnationale)

Le modèle géocentrique entend positionner l'entreprise sur un marché désormais mondial, tout en veillant à insérer l'ensemble des acteurs du groupe (siège et filiales) aux processus de décisions et de mise en oeuvre. Ce modèle se caractérise par la volonté d'intégrer plusieurs régions du monde dans un système global de prise de décision.

Il est par conséquent construit autour d'une logique en réseau de filiales internationales, dont le siège n'est qu'une unité parmi d'autres. Les relations de coopération inter-firmes l'emportent de ce fait sur la logique hiérarchique.

Le siège prend les initiatives, donne des conseils aux filiales et coordonne les stratégies. Même si la stratégie est mondiale, les objectifs sont tout aussi mondiaux que locaux.

L'entreprise transnationale se remodèle constamment suivant une dynamique complexe de restructurations internes, de scissions, d'alliances stratégiques, de fusions-acquisitions et de délocalisations. Ses choix de production et d'investissement ont un impact significatif sur l'économie locale et sur les mouvements internationaux de main-d'oeuvre.

La GRH sera caractérisée de géocentrique lorsque les pratiques implantées à travers les unités de l'organisation favorisent l'échange d'information, d'idées et de processus de travail. Elle encourage donc la promotion et l'échange des meilleurs collaborateurs, indépendamment du pays d'origine, les différences de nationalités devenant secondaires.

Les fonctions centrales RH ont pour mission de favoriser la mobilité, le travail en équipes multiculturelles, les échanges transnationaux et l'organisation en réseau. Le principe étant de **promouvoir l'apprentissage organisationnel**. Les postes sont attribués au regard de l'expérience et de la compétence, aucun pays ne jouit d'un quelconque privilège et l'état-major de l'entreprise est composé de cadres dirigeants de nationalités variées. En GRH, les meilleures pratiques sont partagées au sein du réseau.

L'expatriation, dans cette perspective, ne se fait plus en sens unique, de la maison mère vers les filiales, mais aussi entre filiales, et des filiales vers la maison-mère le cas échéant.

Cette stratégie repose sur un raisonnement essayant de combiner les forces et compétences-clés des différentes unités, afin d'assurer une performance globale.

La rencontre des collaborateurs de cultures diverses est forte. Cette diversité des approches ainsi que la volonté de les combiner et de les intégrer peuvent mener à des effets de synergies interculturelles.

L'avantage est la possibilité de détecter et de combiner les forces en vue d'atteindre des complémentarités.

L'inconvénient, en revanche, peut être l'absence d'une « main forte » qui pourrait minimiser les conflits d'acceptation et de loyauté.

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Système global de prise de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales Mise en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux Développement d'une culture groupe au plan mondial
Communication et flux d'information	Flux bidirectionnels entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres recrutés en fonction de leur expérience et compétence, sans prise en compte de la nationalité
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement au niveau mondial, avec création d'interdépendances fortes entre le siège et ses filiales

Il est proposé une synthèse comparative des relations siège-filiales à partir de la l'approche développée par Perlmutter. La comparaison est réalisée autour de trois principaux critères représentatifs des différences

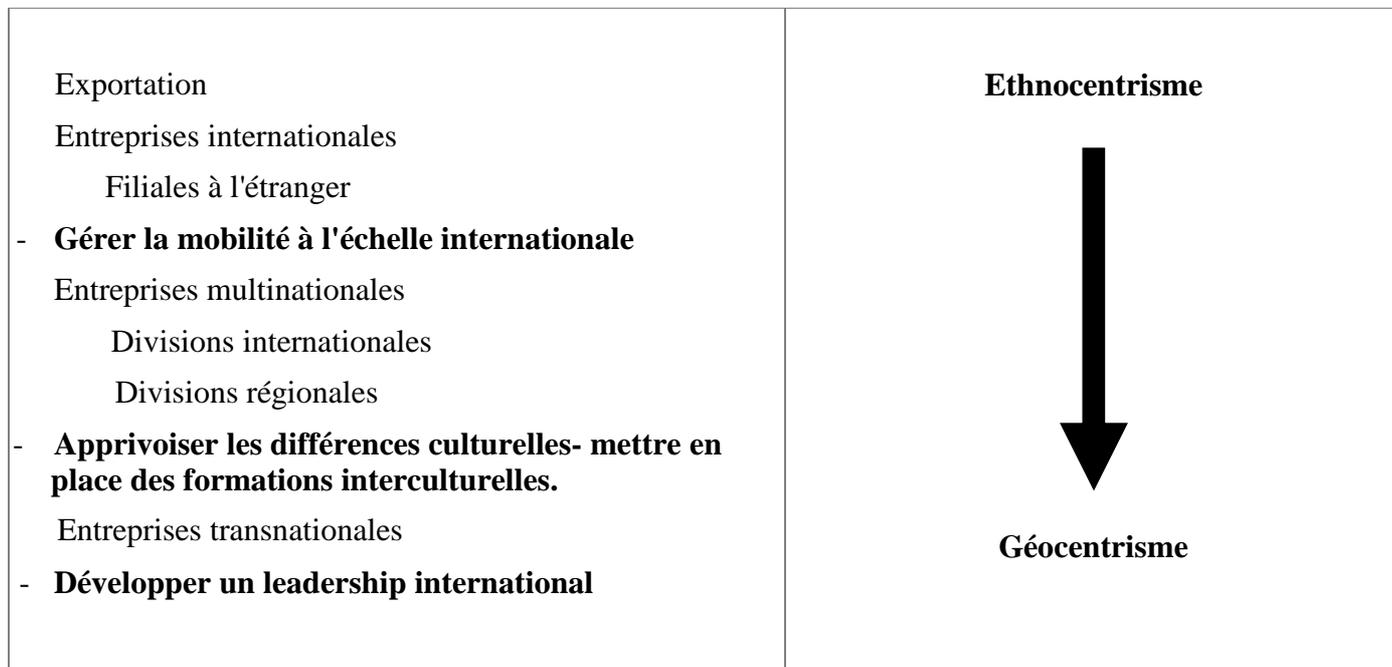
d'approches en matière d'organisation (degré de complexité, autorité et prise de décision, évaluation et contrôle) et de relations intra-firmes (orientation culturelle, degré d'interdépendance et d'autonomie, origine des flux) :

Synthèse des 4 approches des relations siège-filiales Adapté de Heenan et Perlmutter (1979)

Typologie de PERLMUTTER	Modèle ethnocentrique	Modèle Polycentrique	Modèle régional	Modèle géocentrique
Complexité de l'organisation	Complexité dans le pays, simplicité dans les filiales	Variété et indépendance des structures	Grande interdépendance régionale	Grande interdépendance mondiale
Autorité et prise de décision	Fort pouvoir du siège central	Faible pouvoir du siège central	Fort pouvoir du siège régional	Collaboration siège/filiales
Evaluation et contrôle	Standards du pays d'origine appliqués à l'ensemble du personnel, indicateurs de performance nationaux	Indicateurs déterminés localement	Indicateurs déterminés régionalement	Indicateurs à la fois locaux et globaux
Systèmes sanctions récompenses	Incitations importantes au siège, faibles dans les filiales	Grande variété, les incitations peuvent être élevées ou faibles selon la performance de la filiale	Incitations pour contribution aux performances régionales	Récompenses destinées aux cadres locaux et nationaux pour atteinte des objectifs
Communication et flux d'informations	Grand nombre d'ordres et conseils aux filiales	Faible importance de la communication entre filiales et de siège à filiales	Communication faible entre siège mondial et filiales mais élevé entre sièges régionaux et filiales	Flux de communication importants partout dans le monde et dans tous les sens
Identification géographique	Nationalité du propriétaire	Nationalité du pays d'accueil	Entreprise régionale	Véritable entreprise mondiale
Manière de pourvoir les postes	Cadres de la maison-mère à tous les postes-clés	Cadres locaux aux postes-clés dans leur pays	Cadres de la région aux postes-clés dans la région	Pas de principe dominant hormis celui de la compétence pour les postes-clés

Le recours à ces différentes approches a un effet sur les pratiques et les stratégies de GRH. L'encadré ci-dessous illustre les enjeux internationaux en GRH qui accompagnent les étapes d'internationalisation des entreprises et les différentes approches que nous avons évoquées précédemment. Nous les aborderons en détail dans le Chapitre II.

Les enjeux internationaux de la GRH



c) *Adaptation et flexibilité : faire coexister les formes organisationnelles diversifiées*

L'histoire de l'internationalisation des entreprises a vu émerger tour à tour les entités géographiques qui s'adaptent à la structure politique et administrative du pays d'accueil, les lignes de produit dont l'optimisation nécessite un management mondial, plus récemment, les grands comptes clients internationaux dont la gestion coordonnée exige un traitement homogène partout où ces grands comptes sont servis. Ces trois formes structurelles doivent être confrontées au degré de centralisation ou de décentralisation nécessaire et à la dialectique global-local.

Dans les multinationales, la GRH semble jouer un rôle plus diversifié à mesure que des mécanismes sont mis en place pour permettre à l'entreprise de traiter des questions de contrôle et de rapports interculturels qui se posent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Les concepts d'adaptation et de flexibilité aident à résoudre ces questions.

En raison de la dispersion géographique de leurs activités, des problèmes interculturels qui se manifestent, de la compétition mondiale et de leur plus grande dépendance envers les divisions étrangères, les multinationales doivent s'attendre à des difficultés relatives à l'application de ces concepts qu'elles ne rencontreraient pas sur une gestion nationale.

Un des défis les plus fondamentaux que doit relever la gestion stratégique est celui de l'harmonisation de la stratégie d'entreprise, de sa structure et de ses ressources humaines. La création de pratiques de ressources humaines stratégiquement efficaces requiert la gestion de deux processus d'adaptation simultanés, l'un exogène et l'autre endogène.

L'adaptation externe s'effectue entre les activités de gestion des RHs et le contexte organisationnel, à chaque étape du développement de l'organisation

L'adaptation interne suppose que les composantes de RH s'accordent les unes aux autres et se complètent. Ainsi, l'adaptation interne concerne la relation entre les diverses fonctions de RH, par exemple, la sélection, la formation, l'évaluation du rendement et la rémunération.

En ce qui concerne l'adaptation externe, il faut noter qu'un objectif central des pratiques de GIRH est de favoriser une interaction culturelle efficace.

Les multinationales doivent composer non seulement avec un environnement multiculturel, mais aussi avec un environnement multinational, qui est déterminé par les exigences sociales, juridiques et politiques des divers pays dans lesquels elles poursuivent leurs activités. Parmi les éléments propres à l'environnement multinational, il faut mentionner la nature et l'histoire des syndicats et du patronat, les barrières dressées contre l'importation sur le territoire national, les programmes et politiques gouvernementaux des pays hôtes (traitement préférentiel en matière d'achats, subsides, dépenses de recherche, etc.) et les fédérations d'industries.

d) Comment aborder la Gestion Internationale des Ressources Humaines ?

Enfin, est-il pertinent de séparer la gestion internationale de la GRH dans le contexte national ? Si tel est le cas, quelles sont les différences ou les enjeux particuliers d'un système de GIRH ?

La recherche de la synergie des logiques global/local au niveau de la gestion des ressources humaines ouvre de nouvelles perspectives, dans la mesure où un certain nombre de problèmes spécifiques apparaissent.

Il s'agit d'effectuer la sélection du personnel qualifié et de le former à la réalité internationale à laquelle il va être rapidement confronté. Il est essentiel également de mettre en œuvre une véritable gestion des compétences adaptée à la globalisation qui tienne compte notamment des nécessaires adaptations aux différences culturelles.

Le management des ressources humaines mis en œuvre peut être présenté à partir d'éléments structurants.

Le modèle de Garrett Morgan (1986)

Dans cette optique, le modèle de Garrett Morgan est instructif et constitue une grille de lecture intéressante pour repérer les éléments modifiés par rapport à la gestion en milieu domestique. Ce modèle, présenté en trois dimensions, est constitué par :

- ❖ **trois fonctions principales** associées à la gestion des ressources humaines sommairement assimilées au recrutement, à l'allocation et à l'utilisation des ressources.
- ❖ sur le plan géographique, **trois catégories de pays** apparaissent, à savoir **le pays d'accueil** où est située la filiale, le **pays d'origine** où se trouve le siège du groupe, et les **autres pays**, sources de capitaux et de ressources humaines.
- ❖ sur le plan du personnel enfin, on **trouve trois catégories de salariés** impliqués dans un tel système de gestion : les **salariés du pays d'accueil (host country nationals)**, les **expatriés (parent-country nationals)** et les **salariés d'un pays tiers (third country nationals)**.

Au total, la gestion internationale des ressources humaines apparaît comme la gestion de l'interaction entre ces trois dimensions : les politiques de gestion des ressources humaines, les types de salariés, ainsi que les pays constituant le champ d'action.

Certains diraient que les entreprises se trouvent confrontées à une « hyper-GRH » (Thévenet 1991). Surtout, les distinctions essentielles avec la GRH classique proviennent dans cette acception des différences quant aux catégories de pays et d'employés concernés par la gestion internationale.

Peter Dowling et Randall Schuler (1990) ont précisé ce qu'ils entendaient par « **complexification** » de la fonction RH :

- un **nombre accru de fonctions et d'activités**, puisque le département des ressources humaines se trouve engagé dans des activités inexistantes dans le contexte national stricto sensu, telles que la fiscalité internationale, la création d'un service pour expatriés, les relations avec le gouvernement des pays d'accueil...
- des **perspectives élargies**, car les cadres de la fonction ressources humaines dans le champ domestique ont en charge la gestion d'un seul groupe de salariés accompagné d'un système de rémunération unique et dont la fiscalité dépend d'un seul gouvernement. En milieu international, la variété des populations gérées implique une vision plus globale des problèmes, comme l'illustre bien la question de l'équité entre populations hétérogènes.
- le recours à du personnel géographiquement dispersé, ce qui induit un **recrutement**, une **formation** et un **développement de carrière des cadres** locaux en même temps que la gestion d'un personnel expatrié.
- une **exposition au risque plus importante**, car l'échec d'une expatriation entraîne par exemple des coûts durables en termes financiers, commerciaux mais aussi humains.
- des influences externes accrues, enfin, si l'on considère le type de gouvernement et la situation économique d'un pays.

B/ S'ORGANISER POUR L'INTERNATIONAL : LES DEFIS DE LA GIRH DANS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES

1 – Gérer la complexité interculturelle

Avec la mondialisation, **les entreprises désormais organisées sur un plan international sont confrontées au problème de la coexistence de cultures nationales et de cultures de gestion différenciées selon les sites, les pays et les acteurs.** L'expérience des expatriés, les manières différentes de valoriser et de récompenser la prise de risques, les conflits culturels entre dominants et dominés apparaissent avec la multiplication des fusions acquisitions, et des rachats d'entreprise. **La culture devient un enjeu et un atout stratégique entre les acteurs d'origine, de parcours et de métiers différents.** L'omniprésence du fait culturel transmis, appris, prescrit, dans les rapports de travail signifie que leur organisation fait partie intégrante des priorités des entreprises¹⁴.

Le taux d'échecs élevé des coopérations et fusions internationales montre que l'intégration des entreprises à l'échelle mondiale n'est pas facile. Les problèmes d'origine interculturelle deviennent ainsi des facteurs-clés d'échecs dans bien des cas car les malentendus sont source de perte, tant sur le plan de la gestion des ressources engagées, qui perdent leurs facultés et leurs compétences, que sur le plan des résultats attendus, qui ne peuvent se réaliser faute de compréhension.

Le besoin d'une approche interculturelle du management est apparu en même temps que l'émergence des organisations de type matriciel qui ont elles mêmes induit la mise en place de structures dites verticales au niveau mondial. Les entreprises multinationales s'organisaient le plus souvent selon un modèle géographique avec des filiales implantées localement. La gestion du personnel d'une usine relevait de la direction du pays, mais souvent les décisions relatives aux volumes de production, aux investissements et à l'innovation étaient prises à l'échelon européen ou mondial.¹⁵

C'est pour cette raison que la recherche en management interculturel étudie les comportements spécifiques dans les entreprises en considérant les facteurs d'influence d'origine culturelle, afin d'anticiper d'éventuels dysfonctionnements et de faciliter une coopération avenir.

En effet, **la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité, souvent à distance, sont probablement des compétences-clés à acquérir pour l'encadrement de demain.**

Dans ce contexte, **le défi de la GRH est de créer un cadre au sein duquel les qualités culturelles et individuelles des membres soient combinées afin de mieux gérer la complexité.** La gestion de la diversité est devenue un facteur stratégique pour favoriser la cohésion de l'organisation et les synergies entre des activités réparties à l'échelle mondiale.

a) Internationalisation et relativité du management

Le management est confronté à la dimension collective et culturelle des entreprises. Celle-ci est liée à leur histoire, à leurs modes spécifiques de travail en équipe et constitue leur identité. Cette dimension collective s'est développée dans un contexte, un pays, avec ses propres traditions.

Les fonctions managériales telles que la définition des objectifs, la planification, la communication, le leadership, les modes de contrôle de la réalisation, etc. semblent à priori universellement exécutables. Cependant, leur hétérogénéité se manifeste nettement à travers leur mode d'exécution dans des contextes internationaux. Car si l'objectif visé (quelle est la tâche ?) peut bien être considéré comme universel, une forte relativité culturelle se manifeste au niveau de l'exécution (comment accomplir la tâche ?). **Structures organisationnelles, modes de communication, conception du temps, phases de planification et de**

¹⁴ Selon Renaud Sainsaulieu.

¹⁵ « Le manager global » de Michel Moral

réalisation, ou méthodes de direction sont fortement liés à la culture et ne peuvent être transposés tels quels dans d'autres pays.

Il en résulte qu'il n'existe **aucun modèle de gestion universel car les techniques de management ne traduisent souvent que des problématiques propres à une partie du monde** (exemple du modèle anglo-saxon). Selon la culture d'origine, les postulats fondamentaux des hommes concernant le temps, l'information, la communication ou la hiérarchie peuvent diverger sensiblement et, par conséquent, influencer le management. Dès le moment où le management rencontre des cultures différentes, il est en situation de devenir interculturel. Des situations de management interculturel peuvent se rencontrer à l'intérieur d'un même pays ou au sein d'une même entreprise. Elles sont presque toujours présentes dans le cas des entreprises multinationales : **si les stratégies de ces entreprises s'appuient sur un modèle unique émanant du quartier général, elles risquent fort de rencontrer de sérieuses résistances culturelles** (Dupriez et Simons, 2000¹⁶).

b) Prise en compte de la pluralité culturelle

Le mot culture, est dérivé du mot culte, qui désignait à l'origine un hommage rendu. Il fut ensuite appliqué au travail du sol, puis étendu au développement et au raffinement des manières (Chevrier, 2000¹⁷). Tout en conservant ces définitions, il désigne aussi dans l'environnement social, un *ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés par des individus et des groupes fondant leurs acquis sur des perceptions inconscientes et profondes* (Sekiou, 2001¹⁸). Sylvie Chevrier (2000) définit la culture *comme un ensemble de comportements, savoirs, savoir-faire d'un groupe humain ou d'une société donnée, ces activités étant acquises par un processus d'apprentissage, et transmises à l'ensemble de ses membres.*

Bollinger et Hofstede (1987¹⁹) ont étudié les différences dans les comportements de travail auprès de 116 000 employés d'une multinationale américaine (en l'occurrence IBM) œuvrant dans plus de 40 pays.

Ils ont déterminé **quatre dimensions dans les cultures nationales**, soit

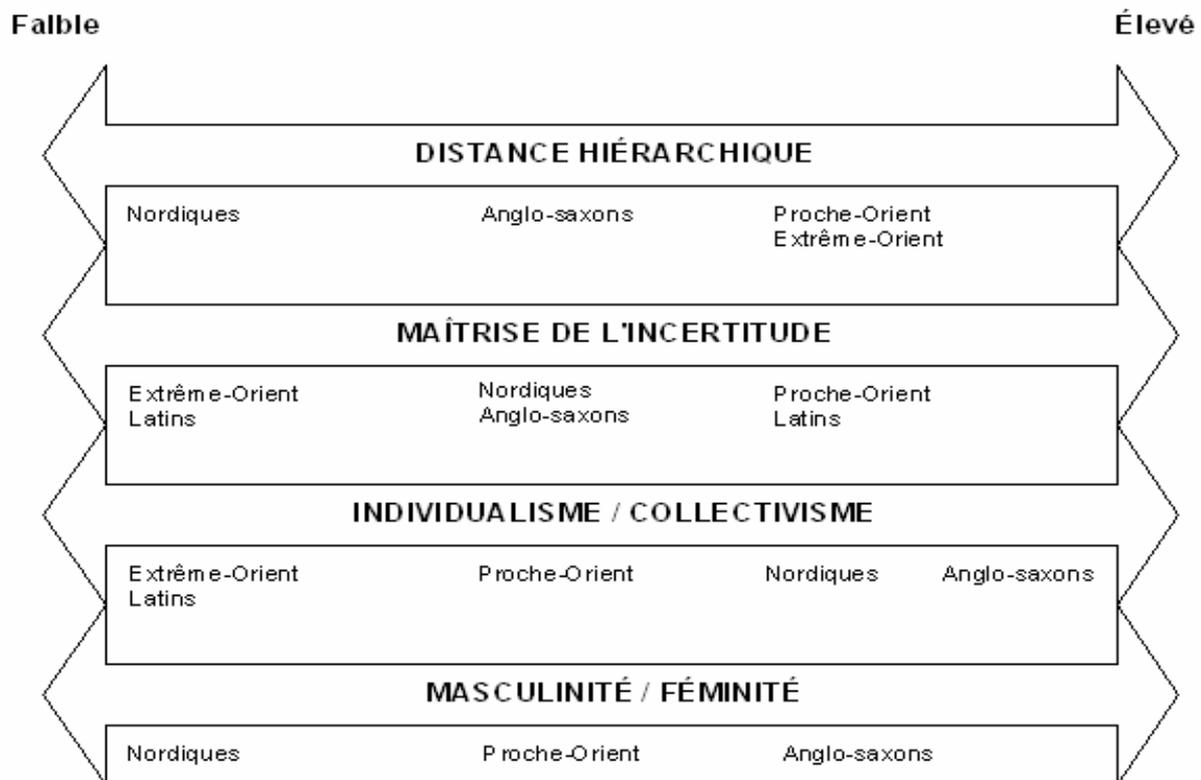
- la **distance hiérarchique** qui représente le degré de tolérance d'une société à l'égard d'une répartition inégale ou hiérarchisée du pouvoir au sein des organisations de travail;
- la **maîtrise de l'incertitude** qui correspond au degré auquel la société perçoit les situations mouvantes et ambiguës comme étant menaçantes et devant être maîtrisées,
- l'**individualisme opposé au collectivisme** qui indique le degré de préférence, entre l'individu et le groupe, en tant que ressource qu'une société choisit pour régler les conflits professionnels et sociaux, et
- la **masculinité opposée à la féminité** qui détermine le degré de prise en considération par une société des critères dits "masculins", tels que la compétition, l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité, comme valeurs dominantes, par comparaison avec les critères dits "féminins", tels que la solidarité, l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et de l'empressement.

¹⁶ Dupriez, P. et Simons, S. – 2000 – *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel.*

¹⁷ Chevrier, S. – 2000 – *Le management des équipes interculturelles.* Paris : Presses universitaires de France,

¹⁸ Sekiou, L. – 2001 – *Culture au travail.* In : Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale

¹⁹ Bollinger, D. et Hofstede, G. – 1987 – *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*



Classement des pays en fonction des quatre dimensions de la culture nationale (tirée de Schermerhorn (1994) et d'après Bollinger et Hofstede (1987))

On peut aussi préciser que la culture nationale n'est pas un système homogène, ni un seul et unique système unifié en soi.

Il faut aussi tenir compte d'autres **niveaux intermédiaires ainsi que des cultures parallèles**.

➤ Pour l'analyse et la structuration des cultures dans une perspective internationale de la GRH, trois systèmes avec leurs niveaux d'interaction peuvent être pris en compte : **la culture nationale, la culture d'organisation et la personnalité** :

- **Culture nationale (niveau macro)** : les individus et les organisations sont issus d'un contexte spécifique, souvent défini sous l'angle historique, géopolitique, culturel et linguistique. Les entités provenant de ce contexte partagent des valeurs et des comportements. Pour gérer les activités managériales internationales, il est indispensable de connaître les différences culturelles, de les accepter pour ensuite les mettre en valeur en vue de créer de la valeur ajoutée.

On peut illustrer ce contexte en reprenant l'étude de Bollinger et Hofstede déjà citée, qui classe des pays en fonction de quatre dimensions de la culture nationale.

- **Culture d'organisation : (niveau méso)** : l'entreprise a sa propre culture qui est fondée sur son histoire, sa philosophie, son développement et ses collaborateurs. La culture d'organisation englobe des valeurs et des comportements, et devient visible dans son identité, sa stratégie et son style de management. Ce style de culture d'entreprise peut transcender les différences nationales en donnant un cadre commun de référence, une standardisation des procédés, des rites, qui rassurent les salariés. Pour gérer les activités managériales internationales, il est donc indispensable de créer une culture d'entreprise qui peut incorporer et combiner les cultures d'entreprises déjà existantes.

- **Personnalité et profession (niveau micro)** : les individus ont des personnalités et des cultures professionnelles qui sont fondées sur la socialisation : famille, amis, formation, carrière, travail, etc. Mais les individus appartenant à la même culture n'ont pas nécessairement le même comportement par rapport à la norme. Dans tout système culturel, la personnalité de chacun trouve des moyens de s'exprimer. Pour gérer les activités managériales internationales, il est indispensable d'instaurer des méthodes de management qui prennent en compte les origines et les aspirations des acteurs. La culture professionnelle joue le rôle d'accélérateur de communication en générant des représentations spécifiques à chacun des membres du métier. Elle permet aussi de développer des terrains d'entente entre des personnes de différentes nationalités. C'est un facteur de cohésion qui contribue à l'efficacité de la collaboration dans les contextes internationaux, la reconnaissance d'un langage commun contribuant à l'adaptation des managers.

➤ **Cultures parallèles** : le concept d'une culture nationale est une notion synthétique d'unification des individus qui aide cependant à différencier les uns des autres, les divers groupes, les organisations ou sociétés. Comme l'approche par l'appartenance à une nation tente de réduire la complexité d'une société hétérogène, elle peut conduire à des généralisations schématiques. Les sociétés humaines, comme les organisations, ne sont jamais hermétiquement isolées et représentent des systèmes dynamiques. Les personnes étrangères ne comprennent pas toujours l'origine historique, politique ou sociale de ces différences et se rabattent sur des généralisations ou des stéréotypes trompeurs.

Une société ou une population ne constitue donc pas une unité monoculturelle mais un système social dans lequel se rencontrent et de réunissent des individus. Ceux-ci se ressemblent ou se différencient à partir de **caractères sous culturels** ou par l'effet de **cultures parallèles** comme les particularités régionales ou ethniques, la langue, la religion, le sexe, la génération, la classe sociale et/ou professionnelle, le niveau de formation ou la culture d'entreprise, etc. Des groupes plus restreints se forment ainsi sur la base de catégories communes. Le concept de culture nationale comprend donc un pluralisme culturel dont il faut également tenir compte pour la réussite d'un projet stratégique international.

Reconnaître les différences culturelles ne veut pas dire accepter les stéréotypes. Il faut les dépasser et comprendre les particularités de chacun. De la même manière que les sociétés se sont attaquées aux stéréotypes de type racial ou sexuel, et il est nécessaire pour les organisations de s'attaquer aux stéréotypes culturels avec la même détermination.

Une véritable mondialisation de la fonction ressources humaines suppose la reconnaissance non seulement de la diversité culturelle, mais aussi de la diversité humaine. Dès le recrutement, et ensuite au travers des différentes étapes d'intégration, de formation, de développement personnel, d'appréciation et d'évolution au sein du groupe, la question de la nécessité ou non de la diversité se pose. Certaines de ces étapes peuvent être traitées globalement, d'autres devront s'adapter aux besoins locaux.

c) *Un équilibre à trouver ?*

Une norme, une valeur, une règle ne peut être acceptée et appliquée par un pays différent de celui dont elle émane que si elle est interprétée par le personnel de l'entreprise dans les catégories de la culture locale, comme quelque chose de respectable.

Faut-il adapter les politiques en fonction des différences culturelles, ou faut-il penser global ?

Pour une fonction Ressources Humaines mondiale, le défi à relever est de toujours veiller à maintenir l'équilibre entre la prise en compte des spécificités culturelles locales et les impératifs stratégiques globaux de l'entreprise qui sont la source de sa compétitivité.

En effet, **la prise en compte de ces spécificités culturelles ne doit pas aboutir à une mosaïque culturelle incontrôlable et il y a à trouver un équilibre entre ce qu'on pourrait appeler la compatibilité externe et la consistance interne des entreprises internationales** (Bartlett CA, Ghosla S²⁰),

Il ne s'agit donc pas de chercher à s'identifier complètement aux cultures des pays d'accueil, mais plutôt, par une ouverture culturelle large, d'éviter les incompatibilités et d'intégrer certains éléments culturels dans une politique globale d'entreprise qui y est attentive.

Au delà des recettes qui donneraient l'illusion de découvrir facilement d'autres cultures, des techniques à appliquer ou des outils prêts à l'emploi dans toute situation interculturelle, le management interculturel consiste surtout en une capacité à remettre en question des méthodes de gestion qui ont pourtant fait leurs preuves et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc aussi à d'autres modèles d'économie et de management.

Pourtant, au sein de leur culture d'origine, rares sont les spécialistes des ressources humaines qui mettraient en cause les avantages de la différenciation. La presse économique reproche rarement aux grandes entreprises d'avoir un style de management qui se démarque de celui de leurs concurrents. Au contraire, la culture et les valeurs qui leur sont propres sont vantées et souvent imitées. Pourtant, beaucoup de gestionnaires des ressources humaines considèrent qu'il est grossier et arrogant, voire même fondamentalement déplacé, d'afficher sa différence dans une culture étrangère.

Dans la recherche de cet équilibre entre, d'une part, les besoins de l'entreprise mondiale et, d'autre part, la diversité culturelle, le rôle des ressources humaines ne doit pas uniquement consister à défendre les traditions culturelles au nom de la diversité. Il s'agit aussi de mettre en oeuvre des stratégies organisationnelles qui soient sensibles aux influences culturelles particulières. Malheureusement, peu de responsables des ressources humaines ont été formés pour savoir quand et comment il convient de « résister » ou de « céder » face aux différences culturelles.²¹

Enfin, il faut reconnaître que parmi les fonctions d'entreprise, la GRH est peut-être celle qui est le moins susceptible d'être transférée d'un pays à l'autre parce qu'elle est intimement liée à la culture du lieu où elle fut conçue et mise en oeuvre.

De plus, il ne faut pas en attendre des miracles : prendre la peine de s'intéresser à la culture du pays d'accueil ne garantit en rien que les comportements soit modifiés en profondeur ni que l'adaptation aux situations locales se fassent adéquatement. L'influence de la variable culturelle est indéniable dans la pratique de la GRH et de nombreux aspects de cette gestion sont affectés par les différences entre les cultures nationales. Il est cependant très difficile de l'isoler des autres facteurs intervenant dans la GRH.

Le risque est grand d'attribuer toutes les variations des ressources humaines aux différences culturelles et d'ignorer d'autres différences, comme les différences organisationnelles ou le type d'activités des entreprises concernées.

2 – Développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international

Selon Vladimir PUCIK la plupart des entreprises internationales se doivent de relever le défi consistant à acquérir et à soutenir les capacités organisationnelles pour gérer les opérations internationales. Si elles veulent atteindre cet objectif, il leur faut changer le processus cognitif que les managers utilisent pour analyser les problèmes reliés aux affaires.

Le manager qui possède une mentalité internationale attache beaucoup de valeur au partage de l'information, du savoir et de l'expérience à travers les frontières nationales, fonctionnelles et organisationnelles. Il cherche à atteindre un équilibre entre les priorités des pays, des organisations et des fonctions qui sont en compétition et qui émergent dans le processus de gestion internationale. Ces attitudes sont souvent décrites comme caractéristiques de la mentalité internationale. Même s'il apparaît

²⁰ *Managing Across Borders: the Transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989).

²¹ Tiré des échos 2005 de Vladimir PUCIK, déjà cité

évident que les entreprises internationales auront de plus en plus besoin de managers dotés d'une mentalité internationale, il n'est pas facile de traduire cette vision en une réalité opérationnelle. Or, une mentalité internationale n'est pas une caractéristique innée, elle s'acquiert avec les expériences de travail.

C'est à la fois la responsabilité des dirigeants et des professionnels des ressources humaines que de convenir de la nécessité d'avoir des managers internationaux.

L'entreprise devra t-elle veiller elle-même à assurer le développement de compétences internationales ? Ne vaut-il pas mieux effectuer le recrutement de ces talents sur le marché du travail ? Il va sans dire que le développement des employés dotés d'un tel potentiel sera bénéfique en raison de leur connaissance des activités et de l'organisation.

Le recrutement externe permettra de repérer des personnes dotées de compétences internationales, sans prendre le risque d'investir dans le développement des compétences des ressources humaines. Si les talents internationaux sont si critiques pour les futurs leaders, dans quelle mesure la sélection des employés effectuée au début de leur carrière devra t-elle tenir compte de leur capacité à acquérir des compétences pour travailler sur la scène internationale et de leur prédisposition à accepter des affectations à l'étranger ?

En outre, si l'acquisition d'une mentalité internationale représente une caractéristique-clé des leaders de l'avenir, l'une des principales tâches organisationnelles devra être de créer un environnement propice à l'éclosion de ce type de mentalité.

La formation au leadership international devra mettre l'accent sur la création d'occasions permettant aux employés d'acquérir des compétences en matière de leadership. Le programme devra donc favoriser les affectations à l'étranger, les assignations à des équipes multiculturelles et à des équipes de projets.

Qui sont les employés que l'on désignera comme les leaders internationaux de demain ?

Les moyens propres à faciliter l'apparition d'un leadership international seront-ils accessibles à tous les employés oeuvrant dans les entreprises internationales ? Les employés travaillant au sein de certaines régions ou certaines unités seront-ils privilégiés aux dépens des autres ?

Il est important de noter que la formation en matière de leadership international devra également être accessible aux employés pouvant montrer qu'ils possèdent un certain potentiel dans ce domaine, indépendamment de leur pays d'origine ou de leur lieu d'affectation. Il est probable que peu d'entreprises aient réussi à relever un tel défi en incluant parmi les hauts dirigeants des représentants de plusieurs régions du monde.

3 – Encourager l'apprentissage organisationnel

En matière d'organisation, la diversité culturelle semble constituer un frein ou une contrainte plutôt qu'une opportunité. Dès lors, on considère que les démarches visant à uniformiser les structures sont guidées par le souci de réduire l'incertitude liée à la diversité et à la distance culturelle.

Dans ce domaine qui couvre notamment les multiples relations entre les sociétés-mères et leurs filiales, la question centrale est de repérer les éléments de structure d'organisation qui permettraient de valoriser la diversité culturelle.

Cette valorisation s'exprime particulièrement dans l'apprentissage organisationnel, c'est à dire la **capacité de l'entreprise à se régénérer, à absorber de nouvelles cultures géographiques, à intégrer des innovations faites en partenariat avec les clients, les fournisseurs ou les prestataires. Le *knowledge management* constituant aujourd'hui une forme avancée de l'apprentissage organisationnel.**

Pour rencontrer les modifications rapides de leur environnement, une complexité croissante des questions à traiter et une incertitude plus prononcée, les organisations doivent être en état d'apprentissage permanent.

Les connaissances implicites et explicites détenues dans l'organisation constituent une ressource-clé permettant des avantages concurrentiels significatifs dont l'entreprise bénéficie et qu'elle contribue à créer. On considère aujourd'hui que la création de connaissances et la capacité d'apprentissage sont devenues des éléments fondamentaux de la compétitivité.

L'explicitation des connaissances tacites ou implicites, localisées dans le pays parent, mais aussi dans de nombreuses filiales étrangères peuvent renforcer et enrichir les avantages spécifiques des firmes, avantages dont la diffusion n'est plus le seul privilège du siège mais est alors partagé avec les filiales.

On repérera alors aisément les **liens entre les structures d'organisation des entreprises multinationales et l'apprentissage organisationnel** :

- Les **structures internationales** favoriseraient l'uniformisation plutôt que la valorisation des diversités ;
- Dans les **structures multinationales**, les connaissances développées semblent limitées dans chacune des unités ;
- Les **structures transnationales** seraient plus propices au développement joint et au partage des connaissances au sein de l'organisation ;
- Dans les **structures globales**, le développement des connaissances centrales semble confiné au niveau des quartiers généraux ou dans les pays d'origine.

CHAPITRE II – LES ACTIVITES DE GRH QUI ACCOMPAGNENT LES STRATEGIES INTERNATIONALES : COMMENT IDENTIFIER, ATTIRER ET FIDELISER LES TALENTS ? EXEMPLES PRATIQUES

Comme nous l'avons vu précédemment, les enjeux en GRH varient en fonction des phases de développement international, des stratégies RH et des approches que les entreprises peuvent adopter.

Ainsi, lorsque l'organisation se situe dans la **première phase d'internationalisation**, «l'étape internationale», **la gestion de la mobilité des cadres internationaux constitue son principal défi.**

Réussir l'implantation des unités de production ou d'affaires dans différents pays en ayant des cadres et des employés internationaux capables de les gérer efficacement constitue une première préoccupation à laquelle la GRH est confrontée. L'intégration des activités se fait par le transfert des connaissances et du savoir à travers l'ensemble des filiales pour réussir une meilleure harmonisation des activités et de la production. Cette intégration se manifeste par l'importance du pouvoir que le siège social désire garder sur ses filiales par l'entremise des employés internationaux chargés de contrôler les activités, de transférer le savoir et de déployer la culture.

Dans **l'étape suivante dite «multinationale»**, l'entreprise veille à acquérir plus d'expérience internationale et à rendre ses filiales plus autonomes. Consciente de l'importance de se rapprocher du marché local et de mieux saisir les préférences des consommateurs, l'entreprise multinationale, par l'intermédiaire de la GRH, s'attache à appréhender les différences culturelles.

Maintenir les différences culturelles qui permettent une meilleure adaptation locale et prôner une culture d'entreprise supranationale afin de mieux intégrer les activités constitue un enjeu de taille. À cette étape, le principal défi consiste non pas à simplement défendre les traditions locales au nom de la gestion de la diversité culturelle, **mais à tenir compte des différences culturelles lors de l'implantation des stratégies de RH et d'utiliser la formation pour répondre à cet enjeu.**

Enfin, «**l'étape transnationale**» correspond à un idéal recherché par les entreprises internationales conciliant à la fois une forte intégration des activités internationales et une forte autonomie des filiales. Cette étape impose à la GRH la nécessité de gérer des paradoxes. Son principal rôle consiste alors à **rallier les besoins de décentralisation avec la commodité de la centralisation, à assouplir les processus de contrôle, en élaborant des mécanismes de coordination.**

On peut ainsi reprendre les éléments constituant les caractéristiques des différentes formes des entreprises et construire le tableau mettant en parallèle les enjeux de la GRH et les stratégies des entreprises.

3 approches de ressources humaines à l'international²²

Panorama des pratiques en fonction des trois perspectives de stratégies d'internationalisation

Stratégie	Stratégie « business » internationale (croissance interne ou développements locaux)	Stratégie « business » multinationale (croissance externe ou acquisitions)	Stratégie « business » globale / transnationale (croissances mixte ou réseau, partenariats, alliances)	
Objectifs	Adaptation locale des produits de base	Opportunités locales	Coûts / synergies & standards	
Ressources stratégiques clé	Capital financier	Capacité organisationnelle	Capital humain et intellectuel	
Management RH	Approche ethnocentrique	Approche Polycentrique	Approche régiocentrique	Approche géocentrique
Les modes de coordination RH	Fortement centralisés	Décentralisés : totale autonomie des filiales dans leur GRH	l'impulse vient du siège mais les filiales peuvent les adapter en fonction de leurs particularités, dans les mêmes régions définies par l'organisation	
Les postes-clés	détenus par des salariés provenant du pays d'origine de la maison-mère	postes dans les filiales sont occupés par les nationaux du pays d'accueil	<u>l'approche géocentrique</u> : met les postes à la disponibilité de tous, peu importe leur nationalité. <u>l'approche régiocentrique</u> : salariés peuvent être transférés dans un autre pays mais ils demeurent dans la même région	
Les forces	Cohésion du management Communication Culture d'entreprise	Management adapté aux conditions locales Coûts plus faibles Continuité	Cohésion du management Adaptation aux besoins du marché	
Les faiblesses	Coûts Adéquation aux réalités locales Démotivations locales	Manque de cohésion Opportunités limitées des carrières globales	Coûts Centralisation forte de la DRH Cadre légal et contraintes culturelles	
Le rôle de la GRH	DRH prestataire : mise en œuvre, support	DRH contributeur	DRH stratège central	
Les enjeux théoriques de la GRH	Gestion des expatriés ; Gestion de la mobilité internationale	Apprivoiser les différences culturelles Organiser la formation, notamment sur l'interculturel.	Développer un leadership global Identifier et recruter les talents Gérer la mobilité internationale	

²² D'après la typologie de Heenan et Perlmutter adoptés par le siège social et leur influence sur les activités de gestion des ressources humaines dans les filiales, reprise par Huault (1998)

Quelque soit cette approche, celle-ci doit toutefois être **nuancée par les différents modes de coordination et de négociation existants entre les décideurs des différentes organisations.**

Ainsi, par exemple, après avoir étudié l'influence des modèles nationaux, Ferner et al. (2001) font remarquer que la manière dont les acteurs interprètent et utilisent leur environnement intervient dans les processus de diffusion des pratiques de GRH d'un pays à l'autre. Qu'ils soient décideurs à la maison-mère ou dans une filiale, les managers peuvent interpréter de différentes manières le contexte national dans lequel ils se trouvent, ils peuvent tenter de l'influencer (lutte des pouvoirs), ils peuvent s'appuyer sur ce contexte pour faire valoir leur point de vue (limites et guerre des territoires).

Ferner *et al.* (2001) montrent aussi, dans le cas des multinationales américaines, que le degré de centralisation ou de décentralisation n'est pas établi une fois pour toutes par la direction du groupe. Il est susceptible d'évoluer du fait notamment des négociations entre décideurs locaux et décideurs de la maison mère sur les marges de manœuvre des filiales. Ils suggèrent alors de s'attacher davantage aux processus par lesquels des pratiques homogènes sont diffusées au sein de la multinationale et aux rôles respectifs.

Edwards *et al.* (1999), étudiant la diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise et à travers les frontières, insistent sur **la nécessité de prendre en compte ces phénomènes de pouvoir. La diffusion des pratiques serait ainsi le résultat de facteurs propres à la structure mais aussi de processus politiques, et rapports de pouvoir en interaction.** La structure comprend selon eux des variables telles que *le pays d'origine de l'entreprise, le degré d'intégration internationale des activités, la nature des dispositifs de gestion, ainsi que les méthodes par lesquelles la multinationale s'est développée.*

Cette nuance étant apportée, on peut retenir **les composantes spécifiques suivantes d'un système international de GRH :**

- la **question générale de la mobilité géographique** dont les principaux descripteurs sont : la sélection, la formation, la gestion des carrières. L'évaluation des personnels, les aspects sociaux et financiers constituent en ce sens des variables de gestion importantes.
- l'**arbitrage des politiques globales/locales** avec la question du rôle des managers de la maison-mère vis-à-vis des filiales et la manière dont sont pourvues les postes clés.
- la **volonté de développer les carrières internationales**, on peut citer l'indispensable expérience internationale pour accéder à un poste de dirigeant, et les manières d'y préparer les managers, ou encore la constitution d'un « vivier de managers internationaux ».
- la **définition d'une culture de groupe international** : l'identification des valeurs communes, la définition d'une charte de Groupe à l'échelle internationale traduisant une volonté de promouvoir des principes de management dans les différents pays, et détermine les politiques de sourcing et de recrutement.
- l'**existence d'une communication internationale** par des médias internes au Groupe (journaux internes réservés aux expatriés, courriers, sites Intranet) ou des réunions internationales régulières, tant au niveau des dirigeants qu'à celui des spécialistes de certaines fonctions d'entreprises (par exemple, les contrôleurs de gestion).

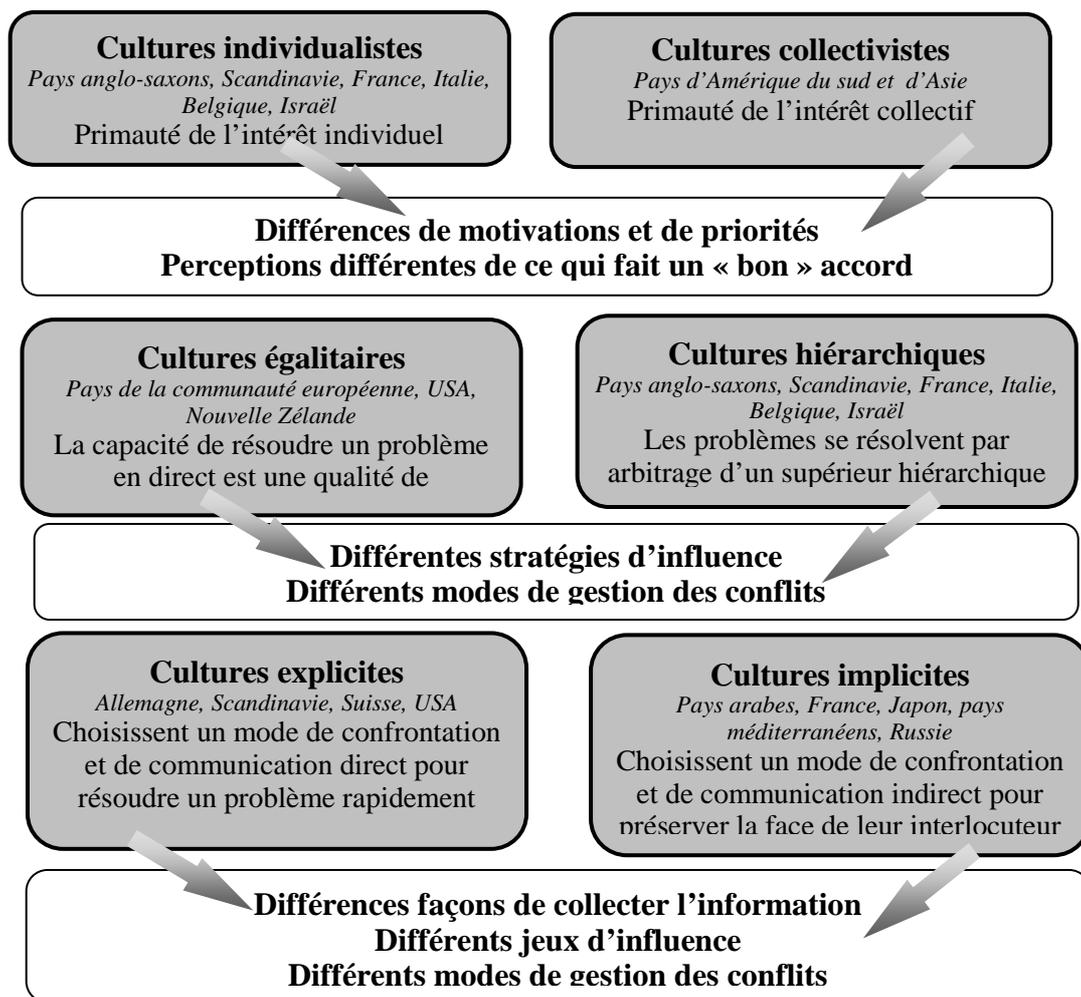
Les défis qui en découlent et auxquels est confrontée la fonction RH dans le processus de mondialisation peuvent se répartir en trois catégories :

- **Susciter un état d'esprit mondial au sein de la fonction ressources humaines**, avec notamment une compréhension poussée du nouvel environnement concurrentiel mondial et de son impact sur la gestion des personnels partout dans le monde.
- **Aligner les méthodes et les activités centrales des ressources humaines sur les nouvelles exigences d'une compétitivité mondiale, tout en étant réactif aux questions et aux exigences locales.**

- **Accroître les compétences et les capacités mondiales au sein de la fonction ressources humaines** afin qu'elle devienne un partenaire sans frontières de l'entreprise pour l'exploitation rapide des opportunités partout dans le monde.

Le pilotage des RHs à l'international doit aussi **prendre en compte les différentes dimensions culturelles** et doit composer avec des interlocuteurs de plus en plus divers (ONGs, associations et mouvements alter mondialistes...), cadres internationaux et RH locaux.

Tableau illustrant les trois dimensions caractéristiques des cultures influençant la négociation que la GIRH doit connaître et intégrer ²³:



A ce titre, **VEOLIA** a un mode d'organisation croisé particulièrement intéressant d'un point de vue culturel. Chacune des quatre grandes divisions gère une mission RH pour l'ensemble du groupe: « Véolia Transport » est en charge des compétences et de la rémunération, « Véolia Energie » s'occupe de l'ingénierie de formation, « Véolia Eau » de la mobilité et du recrutement et enfin « Véolia Propreté » gère des aspects santé.

Par ailleurs les « initiatives sociales locales » (ex. : réalisation d'une animation vidéo sur la sécurité en Angleterre, la prise en charge psychosociale et pharmacologique des salariés et de leurs ayants-droits dans le cadre du SIDA en Afrique, mise en place d'un programme d'évolution et de développement des compétences « developing for the future » pour recruter et fidéliser les jeunes managers en Angleterre, etc.)

²³Negotiating Globally, Jeanne M. Brett, Ed Josey-Bass, 2001

sont encouragées à travers le monde pour répondre à la diversité des cultures. Les meilleures initiatives sont récompensées, un rapport est édité et chaque entité peut se mettre en contact avec le chef du projet pour l'implémenter au sein de son entité.

Le management des ressources humaines à l'international **s'articule donc, selon nous**, autour de cinq champs d'actions : **le sourcing et le recrutement, le développement et la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération et les relations sociales.**

Ce dernier champ étant très spécifique aux réglementations des différentes localisations des entreprises et de leurs filiales, nous avons fait le choix de ne pas l'aborder dans notre étude.

A/ LE SOURCING ET LE RECRUTEMENT : IDENTIFIER ET ATTIRER LES TALENTS

« Les erreurs de recrutement d'aujourd'hui font le turn-over de demain et dégrèvent les résultats d'après-demain », pour parodier la célèbre maxime du chancelier fédéral Helmut Schmidt²⁴. Il devient de plus en plus long et difficile de recruter des talents (guerre des talents)²⁵.

Les organisations font face à de grands défis, notamment la pénurie imminente de talents, les pressions croissantes en vue d'améliorer la productivité et les résultats, ainsi qu'un environnement de travail de plus en plus complexe, accéléré et concurrentiel.

Concernant la pénurie de talents, chez **DANONE**, on a en effet le sentiment que dans un certain nombre de pays très développés (Europe, USA) et de pays émergents on va manquer de ressources, pour des raisons différentes : Dans les pays développés car la démographie est négative et les meilleurs profils font maintenant l'objet d'une « chasse à l'homme » ; dans les pays émergents, car les petites élites grossissent, mais pas assez vite pour faire face aux besoins d'une croissance importante.

DANONE étant l'un des « temples » de la fonction marketing, la société n'a pas de mal à attirer les meilleurs profils dans cette fonction. Par contre certaines autres, jugées moins essentielles - et par conséquent moins attractives pour un candidat potentiel -, comme les opérations (logistique, approvisionnement...), les achats industriels, le commercial grands comptes sont devenues particulièrement recherchées dans cette société de grande consommation où la capacité à gagner le dernier centime devient stratégique et où on arrive difficilement à trouver les profils qui conviennent.

Une enquête menée auprès de 539 chefs d'entreprise aux USA en Europe et en Asie a permis de cerner les 10 principaux défis auxquels ils sont confrontés. Selon, le même sondage, les deux principaux facteurs de réussite en matière de gestion des talents sont « la participation active des présidents et chefs d'entreprise » et « l'alignement sur les objectifs stratégiques ». Grâce à l'importance croissante que revêt la gestion des talents aux yeux des décideurs qui y participent, un alignement est possible en termes de RH. En effet, une erreur de recrutement devient de plus en plus lourde de conséquences. Il faut assurer la continuité client, les savoir-faire, maintenir les compétences et garantir une production de qualité.

1 – Qu'est-ce qui caractérise la politique de sourcing et de recrutement à l'international ?

La première question qui se pose aux recruteurs que nous avons rencontrés est une question stratégique : **doit-on recruter des locaux, de « futurs expatriés » au sens traditionnel du terme ou créer un vivier de managers transnationaux (la nationalité n'est plus un critère de choix)?**

Pour répondre à cette question, on peut dresser une première liste générale des avantages et inconvénients des types de recrutement envisagés, sachant qu'au-delà de ces éléments sommaires, mais à prendre en considération, il est manifeste que la réponse à ce choix stratégique dépendra du type d'organisations dans lequel se situe l'entreprise considérée.

²⁴ Chaminade, Benjamin (Author). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Paris, France: AFNOR, 2003. 192.24 Jun., 2005

²⁵ En parlant de «Guerre des talents », l'enjeu n'est ni plus ni moins que la survie des entreprises confrontées à leurs concurrents. Il s'agit d'être le premier à conquérir des ressources de plus en plus rares et de plus en plus chères, afin de disposer des compétences les mieux adaptées à son activité face à ses concurrents. La guerre des talents s'étend aujourd'hui sur deux fronts :
– Un front social : avec une mauvaise gestion prévisionnelle des formations et entraînant une pénurie de certains emplois demandant des profils particuliers (les experts et HP)
– Un front purement démographique : avec le « papy-boom », aggravé d'un « baby-gap » .

Comparaison de trois populations pour un recrutement international²⁶

	Avantages	Inconvénients
Expatriés <i>(expatrié au sens classique du terme)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Culture similaire à celle du siège social - Contrôle et coordination plus efficace - Établissement de groupes de managers ayant de l'expérience internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Éventualité de problèmes d'adaptation. (style de management pas toujours adapté) - Coûts de transfert potentiellement élevés - Possibilité de problèmes familiaux - Imposition possible de restrictions locales. -
Locaux <i>(nationaux du pays d'accueil)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts d'embauche réduits (selon les pays) - Opportunités de carrière comme source de motivation - Plus grande acceptation de l'organisation par la communauté locale - Une continuité dans le management puisque les locaux restent plus longtemps en poste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande difficulté à équilibrer les demandes locales et les priorités globales - Certaines décisions retardées concernant les difficultés locales. - Problème de coordination et de contrôle de la maison mère - Risque d'encourager une fédération de nationaux plutôt qu'une unité globale -
Tiers <i>(nationaux des pays tiers)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération souvent plus faible que pour les expatriés - Meilleures connaissances de l'environnement du pays d'accueil que les expatriés 	<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilités nationales (ex Inde et Pakistan) - Embauche de nationaux d'un pays tiers limitée ou interdite par le gouvernement du pays d'accueil - Réticence éventuelle à rentrer dans leur pays après affectation

Par ailleurs, un autre impératif peut modifier et compliquer ce schéma quand la Direction Générale soutient une politique qui encourage la diversité. La direction RH se trouve alors au cœur du débat qui oppose les tenants de l'harmonisation à ceux de la gestion de la diversité.

Par exemple, **TOTAL**²⁷ comptait en 2003, 57 % de cadres non français et 17 % de cadres féminins. Parmi les dirigeants du groupe, ces pourcentages passent respectivement à 20 % et 4 %. Considérant la diversité comme un enjeu majeur en termes de performances du groupe, TOTAL a souhaité mettre en place des mesures globales autour de 2 sujets : la mixité et l'internationalisation. Concrètement, il s'agit d'un plan d'action global, commun et géré par la Direction de l'Innovation Sociale et de la Diversité. Chacune des branches (exploration et production, gaz et électricité sur la partie amont; raffinage et marketing sur la partie aval; et chimie) le déclineront en fonction de leurs spécificités, mais en intégrant obligatoirement des objectifs précis, quantitatifs et qualitatifs, notamment en matière de recrutement. De nombreux recrutements externes ont eu lieu dans les pays émergents, en Amérique latine, Afrique du Nord et en Asie. Le recrutement est surtout organisé par les filiales sur des bases locales. La politique de recrutement locale est autant un enjeu que la gestion des expatriés.

Nous avons cherché à établir, sur le modèle de Perlmutter, et d'après les témoignages des responsables de recrutement des entreprises que nous avons rencontrés, un panorama des pratiques en fonction des stratégies d'internationalisation.

²⁶ Tableau adapté du Tableau de Jean Luc CERDIN. Recrutement et sélection des expatriés, 2000

²⁷ Le groupe a recruté 6 000 nouveaux salariés en 2 003, soit 5.4 % de son effectif.

Il faut préciser que le tableau représente des axes identifiés mais que dans la pratique la position des entreprises n'est pas aussi claire et concilie souvent un « mix » de plusieurs approches.

	Stratégie « business » internationale (croissance interne)	Stratégie « business » multinationale (croissance externe)	Stratégie « business » globale (croissances mixtes + réseau)	
Management RH	Approche Ethnocentrique	Approche polycentrique	Approche régiocentrique	Approche géocentrique
Mode de prise de décision	Fait par la maison mère, centralisé	Fait par chacune des unités en fonction de leur besoin en synergie (plus ou moins développée) avec le siège	Interdépendance régionale ou globale	
Typologie des managers	Expatriés traditionnels (Parent Country Nationals : PCNs)	Managers locaux (Host Country Nationals : HCNs)	Managers transnationaux (Third Country Nationals : TCNs)	
Problématiques associées à la typologie des managers	Coûts élevés Risques élevés d'échec et mauvaise gestion du retour Luttes de pouvoir internes Manque de compréhension culturelle et d'empathie Absence de contribution stratégique de la RH	Bonne solution pour répondre aux problèmes culturels et de coûts Excellent moyen pour assurer la continuité des équipes managériales Véritables opportunités de carrières locales Mais des risques de manque d'intégration stratégique Problèmes potentiels de cohésion culturelle (effet « tour de Babel ») Freins au développement de carrières globales	La meilleure solution pour des postes clés quelle que soit son origine Mais problèmes de disponibilité des managers transnationaux (qualité de vie, carrière duale, manque de spécialistes fonctionnels compétents) Contraintes de coût et de temps Contraintes gouvernementales locales	

a) Quels sont les facteurs déterminants du recrutement ?

Savoir anticiper le recrutement à l'international est une tâche difficile. **La constitution de viviers en amont est la clé de l'efficacité.** Pour beaucoup de grands groupes, la nationalité n'est plus un critère d'embauche déterminant.

Des groupes comme **DANONE** qui sont présents dans 120 pays et réalise 41% de son chiffre d'affaire hors d'Europe ciblent les talents du monde entier. « *Nous cherchons à développer notre image d'employeur auprès des jeunes cadres par le biais d'une campagne de communication internationale unique : Danone*

People, centrée sur l'humain » explique le Directeur du sourcing international²⁸. Recruter un cadre hors du pays d'origine dans le cadre de la création ou du développement d'une filiale à l'étranger nécessite un gros investissement pour trouver la perle rare.

La réussite de toute stratégie d'optimisation des méthodes de recrutement commence donc par l'analyse et le renforcement de l'attractivité de l'entreprise afin d'assurer un «approvisionnement» régulier en talents.

b) *Quel mode de recrutement pour quelle stratégie ?*

Le développement de la gestion des «talents» est conditionné par les stratégies d'affaires. **Quels sont les profils de managers internationaux qui découlent des stratégies d'implantation à l'étranger ?** Que va-t-on leur demander ? L'objectif est-il de trouver une articulation entre hauts potentiels et compétences rares dans l'optique d'un renforcement d'une logique de compétences ou d'avoir des relais d'image du groupe, voire les deux ?

Le mode de recrutement est fortement influencé par l'approche retenue en fonction du stade d'internationalisation mais aussi du secteur d'activité.

On a noté que dans les industries de process (chimie, agroalimentaire), la culture de standardisation internationale est plus facile à mettre en place en raison de la similitude des métiers.

En revanche dans les services et la distribution, le client et donc le contexte local sont plus importants, par conséquent le recrutement local semble mieux adapté bien que le **CLUB MED** fasse exception à cette règle.

En effet, il privilégie la mobilité internationale de ses chefs de village, chefs de services et de certains métiers techniques en raison de son mode de recrutement (un volume important (20 000 GO) et continu à l'échelle européenne localisé en France) et pour assurer la «standardisation» de ses services (l'image Club Md).

Le cœur de métier **d'ALSTOM** est le management de projet et les services et son approche, de part son secteur et son histoire, est un mix d'ethnocentrique et de polycentrique (selon que c'est la branche transport ou électricité) avec une vraie volonté de la DRH corporate d'évoluer vers une approche géocentrique.

SELECTIVE BEAUTY, grosse PME qui bénéficie d'une forte croissance et de gros besoins en recrutement et dont le cœur de métier est la fabrication et la distribution, a une approche régiocentrique. Le DRH groupe donne l'impulsion et les régions déclinent, en sachant que dans les filiales c'est souvent le DAF ou le patron pays qui fait office de RH. En termes de recrutement, l'objectif est d'internationaliser le siège pour bénéficier de la richesse d'une approche multiculturelle.

L'enjeu final du recrutement international est de trouver la bonne personne, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût ou encore d'anticiper un besoin.

Les quatre questions à se poser au préalable sont :

- Quel est l'objectif ? (constitution de vivier ? relais d'image ?)
- Quels profils recruter ?
- Quel recrutement privilégier ? interne (comment identifier les compétences en interne) ? et / ou externe (quels canaux de sourcing rentables et efficaces à privilégier) ?
- Quelle gestion peut-on mettre en place ?

²⁸ Article paru dans l'APEC, numéro spécial « ACTIF » publié par l'APEC 19/12/2004

Approche Ethnocentrique Expatriés traditionnels (Parent Country Nationals : PCNs)	Cette approche conduit l'organisation à concevoir un vivier au niveau du siège social composé principalement de nationaux du pays d'origine en fonction des écoles cibles ou des canaux de recrutement locaux pour, à terme, expatrier les managers.
Approche polycentrique Managers locaux (Host Country Nationals : HCNs)	Cette approche privilégie le développement de viviers locaux. Le recrutement se fait localement. Il y a pas ou peu de synergie.
Approche régiocentrique / Approche géocentrique Managers transnationaux (Third Country Nationals : TCNs)	Cette approche favorise les « viviers de transnationaux » avec des politiques de recrutement innovantes. Le pays d'origine n'a plus d'importance. La DRH groupe devient un centre de ressources international avec des outils et des process communs (SIRH monde, recrutement, évaluation). La fonction RH peut éventuellement être structurée par grandes zones sous l'égide du corporate.

La question sous-jacente est « quel profil pour quelle mission ? ». Des jeunes diplômés / juniors dans l'optique de créer un vivier ou encore des seniors ayant déjà une expérience à l'international (35-45 ans) dont le profil à l'intérieur d'un même marché est rare en raison de la concurrence ? Voir les deux parallèlement...

Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face au recrutement de trois populations différentes en fonction de leur stratégie, des pays dans lesquels elles souhaitent se développer et de leur secteur d'activité:

- Les jeunes diplômés pour créer ou alimenter leur vivier
- Les seniors avec des compétences pointues, rares ou opérationnelles
- Une cible dont on parle peu, car elle ne rentre pas dans une politique de « talents ou potentiels » : la main d'œuvre étrangère dans le cas d'entreprises dont le secteur d'activité est par exemple l'hôtellerie ou le BTP, qui souffrent d'une pénurie d'effectifs et dont l'image de marque n'est pas toujours valorisée.

On peut néanmoins identifier à ce stade deux grands types de profil des managers internationaux :

- **les profils stratégiques**
- **les profils opérationnels**

➤ Les **profils stratégiques** sont recherchés lorsqu'il y a un réel **besoin d'interface entre le centre et le local, entre la maison mère et les filiales ou entre les filiales, avec la double appartenance et la double représentation que cela suppose.**

En effet, les stratégies des firmes multinationales reposent sur des processus de socialisation de leurs membres qui cherchent à développer et renforcer une culture " globale " d'entreprise, sans mettre en péril les cultures des filiales locales.

On peut réellement parler de fonction « d'ambassadeur » dont la mission est d'avoir un rôle moteur d'interface entre siège et filiales, comme entre filiales elles-mêmes, une fois que ces managers seront bien imprégnés de la culture de l'entreprise comme des particularismes des différents marchés.

Qu'est ce qu'un « talent » ?
Capacité à occuper un poste de direction ?
Capacité à occuper un poste clé ?
Capacité à se développer en permanence ?
Quels sont les critères ?
La performance soutenue ?
Les compétences (métier / management)
Les qualités personnelles ?
La définition est –elle identique pour un « potentiel » ?

Les qualités personnelles recherchées sont souvent identiques :

- Ambition
- Capacité à conclure des alliances
- Capacité à décoder les rouages internes de l'entreprise
- Capacité à diriger une équipe
- Aisance dans la prise de décision
- Ouverture à l'interculturel

Assumer cette contradiction et concilier les intérêts des deux parties est une mission essentielle du manager international de niveau stratégique.

En outre, il doit **posséder la sensibilité nécessaire à l'autre culture** : celle du pays d'accueil si l'on est expatrié, celle du centre si l'on est national du pays considéré.

En parallèle, il doit être réactif et avoir une **vision globale de ses actions** pour comprendre qu'une décision particulière locale peut avoir des répercussions à l'échelle mondiale sur les marchés et les concurrents. Dans un contexte international, l'entreprise doit en effet pouvoir répondre rapidement aux nouveaux besoins apparus lors d'une implantation sur un marché émergent par exemple.

Ces conditions suggèrent que ce manager est à la fois un stratège expérimenté des relations entre société-mère et filiales et un manager habitué à travailler dans des cultures nationales différentes et sensibilisé à ces différences.

Ces deux conditions réunies, et elles supposent une expérience et une formation adéquates, la nationalité du manager n'a qu'une importance relative : « expatrié » ou « national » ou encore « apatride », c'est-à-dire manager de nationalité différente mais susceptible d'exercer des responsabilités dans différents pays.

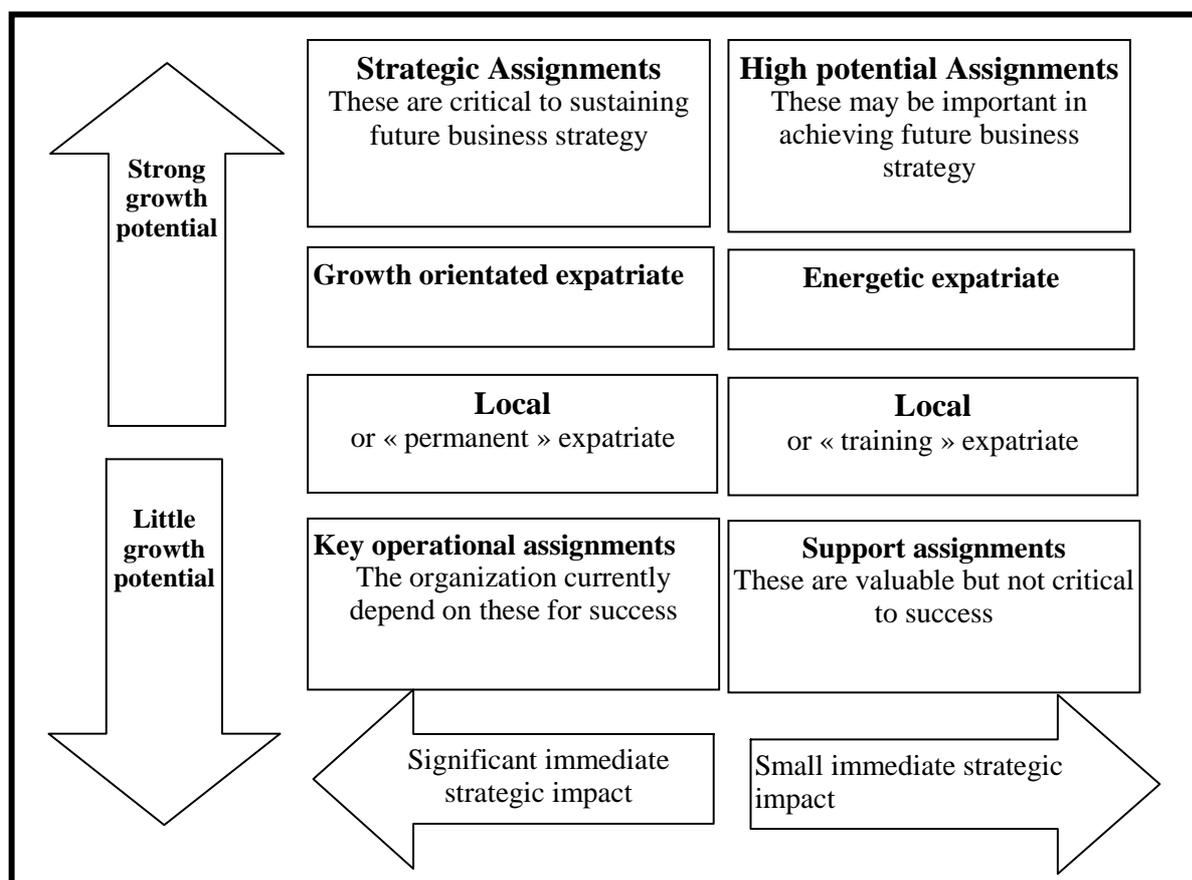
➤ Les **profils opérationnels**, dépendent totalement du type d'implantation et du stade d'implantation dont il s'agit à l'étranger.

Le profil sera différent selon qu'il s'agit d'une mission de représentation commerciale, d'un chantier temporaire, d'une exploitation permanente industrielle ou commerciale (création d'activité, reprise d'exploitation préexistante).

On peut alors distinguer plusieurs types de profils opérationnels correspondants aux différentes fonctions à exercer :

- **chef de projet** : chargé de la préparation de l'implantation et des négociations de toute la phase située en amont de l'exploitation : il faudra s'attacher à identifier une personne ayant des compétences dans le montage de partenariats, des financements et de l'élaboration de business plan
- **manager opérationnel** : chargé de l'exploitation dans son ensemble ou de l'une des grandes fonctions -commercial, production, finance...- il peut avoir la charge du démarrage ou de la reprise de l'exploitation
- **expert** : intervenant en appui, en amont – phase de projet -ou en aval - phase d'exploitation – de l'implantation : études, audits, transferts de compétences ou de technologie, etc.

La Cranfield School of Management a développé une grille de lecture « **Expatriate Portfolio** » donnant des indications quant au choix potentiel du profil recherché en fonction de l'importance du poste et du développement attendu :



c) *La complexité actuelle du recrutement « sans frontières »*

Après avoir identifié les facteurs déterminants du recrutement, une deuxième question se pose. **Doit-on favoriser le « recrutement externe » ou le « recrutement interne » ?**

Cette complexité réside dans la diversité des challenges :

- Doit-on favoriser le recrutement externe ou la notion de « recrutement interne » ?
- Qui sont les différents acteurs impliqués ?
- Comment intégrer et gérer la dimension de diversité et de différences culturelles ?
- Comment attirer les « nouveaux profils » ?

Le choix d'un recrutement interne semble s'imposer car il y a souvent un transfert de culture, ce qui sous-entend des valeurs et des attitudes propres à l'entreprise. La démarche est dictée par le poste mais aussi par le degré de détection des ressources en interne.

La DRH corporate d'**ALSTOM** privilégie le recrutement interne.

Dans le cas du « recrutement externe », un premier écueil se situe souvent précisément là où devrait exister une collaboration entre les opérationnels, responsables de l'émission des besoins et les équipes RHs, responsables de la sélection du candidat. Malheureusement, le descriptif de fonction est souvent rédigé soit par les opérationnels qui cherchent le mouton à cinq pattes ou le clone, soit par les équipes RH qui n'ont pas l'expérience du contenu concret des postes à pourvoir ni des enjeux en termes de résultats attendus, de compétences et de profil des candidats.

Dans le cas du recrutement « interne », deux écueils majeurs se posent : l'identification des personnes à potentiel en interne et la définition de trajectoires de carrière qui demandent d'influencer les modèles de pensée et d'influence (les chapelles), de casser les habitudes et qui peuvent être au centre de conflits d'intérêt (note fait référence à l'encadré)²⁹.

Parallèlement à ces deux écueils, un autre problème évoqué est souvent la **notion de temps et de délai**, voir d'urgence. Le profil de poste doit souvent être validé par l'opérationnel, son N+1, les RHs (et souvent même le Directeur financier). Le délai de recrutement est le temps qui s'écoule entre l'identification du besoin en recrutement et le jour où le nouveau salarié atteint son seuil d'efficacité professionnelle ou le niveau de performance que l'on attend de lui. Comment peut-on dès lors « prioriser » le marché interne et donner aux RHs une valeur ajoutée ?

Conflits d'intérêt : parachutages et grandes écoles :

« ...au cœur des entreprises françaises, la pratique des viviers de hauts potentiels ne remet pas en cause les privilèges des grands diplômés. « Ils restent un des critères discriminants à l'embauche et sont donc l'un des meilleurs tickets d'entrée dans les viviers », relève Frédéric Wacheux, professeur de ressources humaines à l'université Dauphine. Les entreprises préfèrent « acheter » ces diplômés sûrs et connus... Une enquête sur les futurs jeunes loups du capitalisme français montre que les grandes écoles font toujours briller les yeux des chasseurs de têtes et des DRH. Notre échantillon contient en effet 28 % d'X, 20 % d'HEC et 10 % d'énarques. Dans la même logique, les parachutages des X ou ENA des « grands corps » se poursuivent, y compris dans le privé.

Les avantages du « recrutement interne » ou de « mobilité interne » sont de deux ordres non négligeables : ils permettent d'être un levier de motivation chez les opérationnels et de diminuer les coûts de recrutement qui s'échelonnent de 3000 euros pour un jeune diplômé à des honoraires qui s'échelonnent de 20 à 30% de la rémunération brute du recruté sans garantie de résultat.

d) Comment concilier la diversité des acteurs impliqués ?

Compte tenu de la diversité des acteurs impliqués dans le process de recrutement, on peut se demander comment concilier et satisfaire les différentes parties prenantes. Les différents acteurs sont ici listés :

- **Les candidats** (recrutement externe) : comment les attirer et les fidéliser
- **Les salariés** (mobilité interne) : la possibilité d'un passage à l'étranger peut être un levier de motivation ou un mode de reconnaissance.
- **Les DRHs pays** : une des clés de la réussite d'une politique RH à l'international est de recruter les DRHs pays pour pouvoir partager une même vision ou encore comme au **CLUB MED**, que les DRHs zone (en l'occurrence Amériques et Asie) soient passés par le siège.
- **Les patrons des pays et les managers** : il est indispensable de gagner la confiance des managers en réussissant deux ou trois excellents recrutements externes ou mobilité interne. Parallèlement,

²⁹ X, ENA, HEC : Les bastions de l'élite résistent, L'Expansion 27/11/2002

ils doivent être formés pour modéliser leur apprentissage afin de « mouler » leur comportement et de pouvoir « pénaliser » les comportements déviants.

e) *Comment concilier la dimension locale et le marché ?*

Nous pouvons dès lors réfléchir à la manière d'intégrer la dimension locale et le marché dans les spécificités du recrutement.

Un des défis actuels identifié dans nos lectures, au delà de la baisse de la natalité et de la raréfaction des compétences, est la distorsion du marché de l'emploi.

Aujourd'hui selon une enquête menée par le cabinet ORC en 2004³⁰, 72% des emplois créés sont dans des pays à faibles salaires (Chine, Asie du Sud est), et 25 % dans les pays intermédiaires (Roumanie, Égypte, Ukraine, Honduras...). Les grands chantiers dans le monde sont la Chine (un taux de chômage peu élevé mais une pénurie de compétences), l'Inde (des compétences pointues et la maîtrise de l'anglais), l'Europe de l'Est (compétences pointues), la Turquie (caractéristiques démographiques intéressantes avec une population jeune et active, une inflation à deux chiffres), les Emirats Arabes Unis (une économie florissante et une main d'œuvre très peu chère avec les Indous, Pakistanais...), le Brésil (l'économie la plus dynamique dans cette région et des compétences traditionnelles avec un niveau d'éducation élevé).

Connaître le « chinese way » en matière de recrutement ou de management

C'est un marché à part malgré les 25 millions de chinois employés par des multinationales étrangères en 2005. La dimension temporelle est différente, un recrutement doit se faire très rapidement car l'offre est supérieure à la demande pour des postes qualifiés ou de managers. Il n'existe pas de la part des salariés de notion de fidélité ou d'attachement à l'entreprise et le turn over est très élevé. Les Chinois changent en moyenne 5 fois d'entreprise par an. Il existe aussi un véritable déséquilibre en termes de pyramide des âges, hérité de l'ère Mao Tsetung. En effet, la population âgée de plus de 35 ans ne peut assurer des postes de « middle management » qui sont occupés souvent par des moins de 35 ans. L'encadrement, nécessaire pour maintenir la qualité et la productivité, est une véritable problématique, coûteuse de surcroît. Les Chinois ayant étudié à l'étranger demandent des salaires équivalents à ceux pratiqués en Europe ou en Amérique. Ces salaires ne correspondent pas aux salaires locaux proposés aux managers locaux, ce qui entraîne de gros problèmes d'équité.

Un autre exemple : l'eupéanisation des forces de vente³¹

La définition de l'excellence commerciale est loin d'être universelle. Qu'il s'agisse de recrutement ou de rémunération, les responsables de forces de vente européens, même guidés par des directives précises, ne fondent pas leurs décisions sur les mêmes valeurs.

Lorsqu'une entreprise utilise les services d'une force de vente européenne chargée d'établir des partenariats avec les clients de différents pays européens, la tâche des directeurs commerciaux s'avère beaucoup plus complexe que sur le marché national. De même, lorsque les forces de vente nationales de différentes filiales doivent être rapprochées parce que des centrales d'achats européennes ont été créées, les redéploiements commerciaux sont parfois difficiles à mettre en oeuvre. Aujourd'hui, le mouvement de globalisation des entreprises, la transparence introduite par la monnaie unique et le nouveau découpage des zones commerciales sont autant de facteurs qui semblent annoncer une vague de restructurations des forces de vente en Europe.

La logique de la mondialisation des marchés implique que les entreprises doivent rechercher flexibilité stratégique plutôt qu'adaptation culturelle, mais la question des différences nationales dans le domaine commercial doit pourtant

³⁰ Table ronde au salon « Avenir Export – Avenir Expat » le 31 mai 2005

³¹ Etude dirigée par Michael Segalla et parrainée par la Fondation HEC. Cette étude a également bénéficié du soutien de l'Association européenne de marketing bancaire (EFMA), de la Communauté des écoles européennes de management (CEMS), de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnge) et des contributions des chercheurs suivants : Marja Flory (Erasmus, Rotterdam), Alfonso Sauquet (Esade, Barcelone), Rod Scarth (London School of Economics), Lorenz Fisher et Gabriele Jacobs (université de Cologne), Karl Sander et Christiane Muller (université de Vienne), Carlo Turati (université Luigi-Boconi, Milan), Pierre Lemaître (Centre français de la profession bancaire)

être posée au préalable. A titre d'illustration, citons trois exemples de décisions importantes (recrutement, promotion et rémunération des commerciaux) susceptibles de poser problème aux responsables européens et à propos desquelles des indications peuvent d'ores et déjà être proposées.

L'une des approches consiste, entre autres, à homogénéiser le profil des équipes et à harmoniser les procédures de recrutement, les types de formation, de suivi, d'orientation, d'évaluation, d'organisation, les systèmes d'information, les procédures de promotion, les plans de rémunération, etc. Certaines entreprises, telles que Ford ou L'Oréal, ont déjà entrepris dans certains cas de standardiser les modes de recrutement de leurs cadres. Mais le succès de ces politiques repose sur celui de leur implantation. Pourquoi ? Tout simplement parce que, même guidés par des directives précises, les responsables de forces de vente européens ne fondent pas leurs décisions sur les mêmes valeurs. En d'autres termes, charger des responsables locaux d'identifier les candidats aptes à faire partie d'une équipe européenne de commerciaux d'élite, c'est découvrir à coup sûr que la définition de l'excellence commerciale est loin d'être universelle.

Ainsi, les managers utilisent les mêmes critères de sélection, mais ne leur attribuent pas la même pondération. Certaines nationalités (Autrichiens ou Allemands) mettent l'accent sur les compétences techniques des candidats, tandis que d'autres se concentrent sur leur potentiel (les Français surtout). Dans un cas, les managers s'appuient sur des critères d'évaluation plutôt objectifs et destinés à évaluer les capacités présentes des hommes ou des femmes alors que, dans l'autre, les préoccupations sont plutôt tournées vers leur devenir et les évaluations ont plutôt valeur de symbole.

La capacité à recruter et gérer les « nouveaux profils » (jeunes diplômés et juniors considérés comme une ressource rare et volatile) :

En effet, d'un point de vue sociologique, on note que la durée des études est de plus en plus longue, les couples se marient plus tard (ce qui cause des problèmes en terme de légalité dans certains pays), le conjoint peut avoir une meilleure rémunération, les enfants naissent plus tard (problématique pour la scolarité). L'incidence sur les packages de rémunération est donc important et demande beaucoup d'imagination de la part des RHs. Il est clair aussi que les nouvelles générations savent que la conjoncture peut évoluer, et que le « stop and go » en matière de recrutement reste une pratique courante. Aussi veulent-ils du concret, des informations claires. « *L'exigence de transparence est chez eux primordiale, souligne Véronique Staat, associée et DRH audit de Deloitte. Ce qu'ils attendent, c'est un langage de vérité.* » Et pas question de se contenter de promesses lointaines : « *Ils ne raisonnent pas à long terme, mais se projettent - au mieux - à deux ou trois ans* », remarque Yolande Gouzalch, directrice générale adjointe de l'agence Mediasystem. « *Ils ont le culte de l'instantané et de l'immédiat. Ce sont des adeptes du pilotage à vue.* »

Mais ce pragmatisme n'est pas superficiel. Davantage sans doute que leurs aînés, les jeunes diplômés sont en quête de sens. Ils détestent la routine. Et refusent d'être considérés comme de simples numéros. Rien d'étonnant, pour Yolande Gouzalch : « *Ils sont habitués à des services sur mesure. Cela les pousse à adopter un comportement très individualiste.* »

Pour Catherine Franc, Directeur du développement des ressources humaines chez Steria, « *ces nouveaux diplômés recherchent des missions à forte valeur ajoutée, et ont envie de progresser dans leur métier. Ils ont soif d'apprendre* ». Bref, ils veulent de l'émotion, du plaisir, de l'intérêt au travail. Et s'ils ne trouvent pas dans l'entreprise la réponse à leur attente, ils iront la chercher ailleurs.

Mais cette relative méfiance n'exclut pas une solide motivation selon Katia Blanc, responsable des relations avec les recruteurs à Euromed-Marseille, qui a organisé en juillet une « université d'été des recruteurs » (1) : « *Leur volonté de s'impliquer dans le travail demeure très forte. La vie professionnelle les intéresse. Ils manifestent beaucoup d'ambition, mais il est vrai aussi qu'ils sont exigeants, et que leur intérêt personnel passe avant celui de l'entreprise.* » « *En réalité, les jeunes diplômés sont devenus « consommateurs d'emploi », estime Yolande Gouzalch. Ils sont « entrepreneurs d'eux-mêmes ». Loyaux avant tout à eux-mêmes. Opportunistes, oui, zappeurs, sans doute, mais pas vraiment cyniques.* »

On l'imagine, un tel comportement n'est pas simple à gérer pour les DRHs. Conséquence, les entreprises doivent adapter leur démarche. Certaines y parviennent sans trop de mal. « *C'est une génération qui ne*

compte pas faire toute sa carrière dans la même entreprise, observe Catherine Franc. A nous de nous adapter. Nous devons trouver les moyens de les attirer. » Cette exigence comporte aussi des aspects positifs : « Ils nous obligent à nous remettre constamment en question, et à apporter la preuve de ce que nous affirmons, analyse Véronique Staat. Pour recruter les meilleurs éléments, nous devons donc être très réactifs»³²

En même temps, cette nouvelle génération s'avère très proche des besoins actuels de l'entreprise : ouverture à l'international, réactivité, innovation, aptitude au changement, travail en équipe, travail en réseaux, recherche de résultats rapides et concrets...

2 – Qu'est-ce qui caractérise une politique de recrutement internationale réussie ?

a) *Communication recrutement ou « marque employeur »*

Les **grands groupes qui sont conscients de l'importance du recrutement** et de la rétention des talents misent sur des politiques de GRH innovantes : ils **investissent en communication corporate de leur marque d'employeur**.

En effet, l'attractivité de l'entreprise résulte de son image sociale, de sa notoriété et de ses performances. C'est la représentation de l'entreprise que se font ses parties prenantes, à travers ses pratiques en terme de conditions de travail, de rémunération, de prise en compte du bien-être et de l'épanouissement de ses salariés. L'image sociale représente l'idée favorable ou défavorable que le public se fait d'une marque ou d'une entreprise en tant qu'employeur. Connaître la réputation de son entreprise en tant qu'employeur, c'est connaître les jugements portés par les parties prenantes extérieures de l'entreprise. Avoir une bonne image de marque d'employeur assurera à l'entreprise d'être attractive envers des candidats potentiels.

Une recette magique d'un mix media recrutement réussi !

- Une image sélective qui fait rêver
- Des contacts privilégiés avec les écoles « cibles » pour renforcer la notoriété de l'entreprise et repérer les HP
- Une relation suivie avec les cabinets de chasse pour le recrutement des profils pointus et de grosses pointures
- Une pincée de cooptation
- Un zeste de web pour construire un lien direct avec les candidats

Pour développer sa marque employeur, **VEOLIA** va décliner son nom en fonction de la langue du pays afin que les candidats puissent immédiatement associer l'entreprise à son secteur d'activité : Véolia Propreté, Véolia Waste, Véolia Limpieza ...

Ce défi est encore plus difficile à relever dans les pays émergents. En effet, une entreprise dont l'image employeur n'est pas connue ne pourra pas attirer les candidats et

Exemple de phases de sourcing et de recrutement dans un pays émergent :

1ère phase : collaborer avec un cabinet de conseil local pour étudier les process, les coûts et les pratiques

2^{ème} phase : évoluer vers des processus de recrutement mensuels de plus en plus musclés

3^{ème} phase : identifier les outils (référencer les écoles cibles en fonction des candidats recrutés et de leur niveau de performance + réseau informel) pour capter la réalité du marché

4^{ème} phase : créer une rubrique « recrutement » sur le site de l'entreprise

³² article publié dans Les Echos « Recrutement : des diplômés pragmatiques » par Jean-C

devra faire appel à un conseil en recrutement extérieur.

Le process identifié dans le cadre de recrutement de locaux à l'étranger est souvent le même : l'entreprise fait appel à un cabinet local, travaille en étroite collaboration sur l'adéquation des descriptifs de poste et le profil des candidats, étudie les écarts et les pratiques culturelles et la première vague de candidats recrutés, met en place un site de recrutement qui sera référencé sur les job boards.

A terme, cette attractivité peut être évaluée quantitativement par le nombre de candidatures spontanées reçues, le nombre d'actions de recrutement (salons de l'emploi, annonces, forums, etc.) et le nombre de candidats répondant aux annonces.

Qualitativement, c'est par des entretiens en face à face avec les candidats que l'on peut connaître leur perception de l'image, de la culture et des valeurs de l'entreprise à laquelle ils postulent.³³

b) Comment les entreprises optimisent l'impact de la communication recrutement en externe ?

Des enquêtes sont menées : étude annuelle sur l'image (faire un bilan approfondi de l'image de l'entreprise auprès des futurs diplômés des écoles cibles et des juniors), l'attractivité et la communication recrutement des entreprises auprès des élèves de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Des pré-tests et post-tests des visuels de communication recrutement (questions "benchmarkées") et sur l'image du site de recrutement. On pourra en ressortir les grandes tendances en termes d'attitudes et attentes des jeunes diplômés en matière de recherche de premier emploi, critères de choix d'une entreprise, projection dans la vie professionnelle, attractivité des secteurs d'activité...

L'impact de la communication recrutement : les questions à se poser

- Quelle est mon attractivité comparée au marché? Qu'est ce qui caractérise mon offre «employeur » ?
Quelles valeurs sont les valeurs sur lesquelles nous communiquons et celles qu'on nous prête ?
Quels sont nos points forts et points faibles aux yeux de nos futurs employés ?
- Quelle est ma cible ? La politique de communication est-elle adaptée à la cible ? L'entreprise est-elle plus visible que ses concurrents ? Quel est l'impact en termes de candidatures spontanées ?
- Quelle est ma cible indirecte ? (prescripteurs)
- Quelle est ma feuille de route ? - Court terme et moyen termes ?

Des actions sont menées auprès des écoles : dans l'objectif d'attirer les futurs talents, la Direction des Ressources Humaines Corporate développe des relations et des partenariats avec un certain nombre d'écoles cibles en France (profils français et étrangers) et à l'étranger (profils étrangers et français).

Nous avons recensés plusieurs types actions mis en œuvre, telles que :

❖ la participation du Groupe à des **forums organisés par les écoles**. Un exemple d'initiative est le Forum annuel organisé à Boston qui permet de recruter des cadres expatriés, des ingénieurs de haut niveau, avec lesquels les entreprises entretiennent des relations suivies, vivier qui est mis à contribution en fonction des besoins du groupe.

❖ l'organisation **d'amphis de présentation au sein des écoles**, ou des journées de recrutement (Unilever organise des journées portes ouvertes YOU DAYS au cours desquelles 200 managers expliquent aux futurs cadres la culture et les valeurs de l'entreprise).

❖ le parrainage de promotions, souvent par des anciens de l'école faisant parti du comité de direction du groupe.

³³ Chaminade, Benjamin (Author). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Paris, France: AFNOR, 2003. 192.24 Jun., 2005

Ecole Ford : lancé en 1996, les étudiants de l'enseignement supérieur doivent travailler sur un cas concret d'entreprise. Par équipes de 2 à 4, les étudiants issus des universités, des écoles de commerce et d'ingénieurs mettent en pratique leur enseignement en réalisant des projets de qualité professionnelle, comprenant études et recommandations, à partir de thèmes tels que « mobilité urbaine », « les jeunes et l'automobile » ou encore « le sport automobile ».

Compétition Euromanager, tournoi international de stratégie d'entreprise auquel participent plus de 35 000 étudiants, dans une vingtaine de pays. Le jeu stratégique de gestion de l'entreprise virtuelle consiste à la rendre compétitive et à la faire fructifier grâce aux décisions stratégiques prises par les équipes, accompagnées par leurs parrains, dans des domaines variés tels que la production, la recherche, le marketing... Une vingtaine d'entreprises s'associent à ce tournoi international.

Danone vient de lancer « Trust », un grand jeu d'entreprise qui a pour particularité d'intégrer les problématiques de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion des affaires ». Le but « faire connaître Danone parmi les étudiants, sa spécificité, sa culture et ses pratiques managériales », déclare Christine Gas, directrice du sourcing international. Les six cents participants répartis dans six pays (Chine, Espagne, France, Italie, Mexique et République tchèque) gèrent pendant une journée, grâce à un logiciel de management et par équipes de cinq, trois années d'une filiale fictive rachetée en Amérique latine. « Opportunités d'OPA, grossistes récalcitrants, manifestations hostiles à l'implantation du nouveau site... les participants se confrontent aux soucis quotidiens d'un chef d'entreprise.»

❖ **les campus games** : de plus en plus d'entreprises mettent en place différents jeux en fonction des métiers et de la population qu'elles ciblent (ex. **L'OREAL** a lancé : L'Oréal e-Strat challenge, L'Oréal Marketing Award, L'Oréal Industrial Challenge, Shell a développé un "interactive business challenge"...

❖ **l'intervention de collaborateurs dans des programmes scolaires et universitaires**. A titre d'exemple, le **CLUB MED** dans le cadre de son projet stratégique « Cap sur l'incomparable » (lancement d'une nouvelle gamme de prestation de très haute qualité), l'entreprise s'est rapprochée de certaines écoles pour professionnaliser ses équipes (école du cirque, école de sport, école de puériculture.)

❖ des **chaires d'entreprises** favorisant la recherche et l'innovation,

❖ des **programmes de « traineeships », « international trainee » ou « graduate programs »** pour la constitution de viviers internationaux. Le principe est de réunir une vingtaine d'étudiants du monde entier pour suivre un parcours de 18 à 24 mois sur des missions fonctionnelles différentes avec une mobilité géographique obligatoire et un passage obligé au siège Gillette, Air liquide, Lidl, Carrefour, Bosch, Cisco...). Cette opportunité constitue un véritable tremplin vers une carrière de haut niveau.³⁴

❖ le **volontariat international** (missions de 6 à 24 mois) est aussi un excellent mécanisme d'identification des potentiels français.

❖ des **politiques de sponsoring associées à l'image du groupe**, son secteur d'activité, à l'image à laquelle elle souhaite s'associer pour plus tard y être associée ...: la marque « employeur » va pouvoir toucher son public cible (ex sponsoriser la course de l'EDHEC)

❖ la **réalisation d'interviews de collaborateurs diplômés de ces écoles** et la

Exemple de programmes de « traineeships »

- **Air liquide** : «Start » est un outil destiné à de jeunes diplômés prometteurs, de toutes les nationalités, dont nous voulons élargir les compétences», commente Paolo Pagani, directeur du développement international des programmes et politiques.
- **Microsoft** a mis en place un processus de recrutement d'une dizaine de jeunes et de formation long et détaillé, notamment dans sa zone Europe-Moyen-Orient-Afrique. Les diplômés bac + 5 doivent posséder une expérience internationale et un intérêt certain pour la high-tech, ils passent par un assessment center et sont confrontés à une étude de cas, au cours de laquelle ils devront analyser la situation d'une entreprise fictive, puis définir des recommandations durant vingt minutes devant un jury de directeurs de Microsoft. Suivent des jeux de rôle entre groupes et face à un client, puis des tests. Un entretien avec un DRH, au cours duquel est mesuré leur intérêt pour Microsoft, clôt le processus. Ils sont ensuite intégrés dans une des "académies" (vente, marketing, technique) du groupe. Là, ils suivront des formations théoriques consacrées à la découverte des produits Microsoft, aux modalités de vente maison, aux techniques de présentation et au leadership. Ces stages - qui se déroulent en anglais - regroupent tous les jeunes diplômés recrutés en Europe. Des formations plus pratiques sont délivrées dans le pays d'origine du jeune recruté par un tuteur qui le suit tout au long de sa formation. Un examen clôt cette période d'un an.

³⁴ La Tribune (France), Microsoft se tourne vers les Jeunes diplômés, jeudi 30 décembre 2004, propos confirmé par le DRH M. CUIF, lors d'un entretien téléphonique

rédaction de publi-reportages sur le Groupe pour des magazines école.

ALCAN a lancé un programme dans le cadre d'une action de sourcing européenne www.weallcan.net qui donnait l'opportunité aux étudiants sélectionnés de suivre un opérationnel pendant une journée et devait après réaliser un blog sur le métier, les missions, l'environnement ... Un autre programme « jobtrotters » donnait chez Pechiney également l'opportunité aux étudiants dans le cadre du « progrès continu » de faire le portait d'un opérationnel à l'étranger au cours de leur stage.

ALCAN : un concept novateur : « une journée avec un professionnel »

We all can (www.weallcan.net): programme, destiné aux étudiants en fin de cycle, et conçu pour développer la notoriété du groupe Alcan en Europe à travers ses métiers.

Le périmètre était limité à 17 écoles en Europe dont 2/3 d'ingénieurs et 1/3 de commerce. Le choix d'écoles renommées était voulu pour pouvoir à terme y faire référence pour les nouvelles éditions. Les *profils recherchés* étaient en fonction des formations mais aussi des qualités personnelles : aisance relationnelle, capacité à lier des relations, bilinguisme, curiosité, envie d'apprendre, vivacité d'esprit, ouverture à l'international...

Le *Process* : trente trois étudiants ont été sélectionnés après une candidature en ligne et des entretiens. Chaque étudiant passait une journée avec un coach et à l'issue de cette rencontre devait créer et alimenter un blog autour de thématiques : l'esprit d'équipe, les relations hiérarchiques, l'éthique, la sécurité... Le projet, soutenu par la Direction générale devrait être décliné sur d'autres régions en l'adaptant au contexte local. Un tiers des participants ont postulé pour des stages. Seul bémol : pas de coordination entre ce programme et le recrutement des stagiaires.

c) Le développement des NTICs : création de rubriques RH et SIRHs

❖ **Les sites internet**

Si les grandes entreprises disposent dorénavant toutes d'une présence sur Internet, certaines se distinguent par la qualité de leur rubrique RH (on y retrouve les valeurs de l'entreprise, l'éthique, le mécénat, la présentation générale de l'entreprise réalisée par les ressources humaines, la présentation de la politique sociale de l'entreprise, des témoignages de collaborateurs, les métiers, les parcours à l'international). Les différences constatées en la matière sont révélatrices de l'avancée prise par certains groupes qui ont réussi à structurer intelligemment leur site autour des attentes des visiteurs et jouer sur l'interactivité, voir la vidéo, pour "dynamiser" leur communication online pour les candidats potentiels d'un site à la fois ergonomique et informatif.

Quel que soit le pays concerné, l'e-recrutement est devenu le moyen numéro 1 pour les sites « dédiés aux carrières » qui génèrent un trafic de 3000 candidatures par mois en moyenne induisant une réduction des coûts de recrutement de 10% à 30% par an :

L'objectif global : instaurer un dialogue avec les candidats, d'une part et optimiser le processus de gestion des recrutements, d'autre part.

Les grandes rubriques récurrentes :

- la philosophie du groupe, sa politique RH, son process de recrutement, un aperçu de ses métiers via des témoignages de collaborateurs...
- "les offres" (offres d'emploi et de stages). Les candidats peuvent postuler, déposer leurs candidatures spontanées, se créer un profil personnel...
- - "les marques" avec les valeurs clés, les produits phares et un lien vers les sites Internet de chaque marque...

- www.danonepeople.com qui est le réceptacle unique de l'ensemble des candidatures au plan mondial ;
- de même pour l'Oréal www.campus.loreal.com « you are like no one else »,
- Total : www.careers.total.com.
- **CLUB MED** propose un site bilingue qui s'adresse aux candidats dans 16 pays. Les descriptifs métiers sont accessibles en 7 langues. Le choix de l'affichage et de la gestion des offres est original dans le sens où les offres d'emplois sont présentées autour des 90 métiers des GO et GE. Il y a ainsi une cohérence des offres. C'est une solution qui est spécifique à ce secteur où l'embauche est continue et réelle. Autre originalité, le dépôt des candidatures est simple et les candidats peuvent même appeler un centre d'appel pour une pré-qualification. Il y a aussi un quiz GO de 17 questions à remplir avant de postuler. www.clubmed-jobs.com

Les pays ont souvent une marge de main d'œuvre de l'ordre de 20% pour adapter le site au contexte local. Une couleur peut être changée, une rubrique peut ne pas apparaître pour répondre aux spécificités des contraintes locales. En générale, les offres sont publiées dans la langue du pays et bilingues pour des postes d'encadrement.

Cependant, la gestion des sites est loin d'être parfaite et les problèmes existent particulièrement au niveau de l'afflux des candidatures, de la présélection et des remerciements automatiques.

TOTAL a apporté de nombreuses évolutions fonctionnelles destinées aux candidats et aux recruteurs et harmonisé les technologies avec les autres sites corporate" (entre 8000 et 15000 Cv par mois dans certains grands groupes). Les formulaires en ligne que le postulant doit remplir étaient trop longs : Total est passé de trois pages Web au lieu de sept auparavant. Si le candidat est intéressé par plusieurs postes, il peut faire usage d'un système de panier qui lui permet d'éviter de remplir des champs récurrents. Un moteur de recherche d'offres est également mis à la disposition des visiteurs. Le postulant dispose d'un système d'alerte, "JobAlert", (pour le seul mois d'août, 47.000 mails auraient été envoyés à travers JobAlert). La plate-forme est ouverte à 150 recruteurs au sein du groupe Total. A travers un outil d'accès Internet (un autre développement "maison"), les responsables de recrutement de toutes les entités internationales peuvent gérer en toute autonomie les offres qui les concernent : mise en ligne de nouvelles offres et retraits des annonces obsolètes. *"Le fait de connecter le site de e-recrutement au système d'information RH interne manquait d'intérêt fonctionnel et ne justifiait pas l'investissement nécessaire"*, précise Xavier Valy. Le sous-site de recrutement en ligne comprend également du contenu éditorial géré par le département recrutement de Total. Les autres outils que les entreprises ont à leur disposition pour trouver leurs équipes via le Web sont les sites dits généralistes et spécialisés. Ou encore le « marché parallèle » dont les BLOGS. Les blogs et autres logiciels de networking ne sont pas seulement une mode mais un véritable phénomène de masse (on parle de plus de 30 millions de blogs à travers le monde, sans doute un peu plus de 2 millions en France) et propose une véritable évolution de l'utilisation d'internet.

SkyRock avec ses 1,7 millions de jeunes blogueurs sur Skyblog, les 95% de lycéens japonais possédant un téléphone Imode qui leur servent à tout (chat, internet, mail, jouer, organiser des soirées,...), le succès des « blogs verticaux » sur un sujet précis (type BlogAuto, Blog Gadget,...), le développement des logiciels de réseaux sociaux (LinkedIn, Viaduc, 6Nergies, mais aussi Meetic dans un autre genre), annoncent l'avènement de communautés d'intérêt. Ces communautés vont partager des informations, les commenter (pouvoir d'influence sur une marque, sur une politique,...), amener des personnes à se rencontrer plus facilement, se donner des conseils, s'enrichir mutuellement, et s'entraider (sur un sujet professionnel, une recherche d'emploi,...). Quand des jeunes de 12 à 20 ans prennent l'habitude de bloguer, ils apprennent à être visible sur le net et, demain, géreront leur image eux-mêmes (et donc leur "employabilité"). Quand un salarié s'inscrit sur une plateforme de networking, il augmente sa visibilité et se positionne nécessairement comme un potentiel "chassé".³⁵

³⁵ Article publié à l'adresse suivante : http://prplanet.typepad.com/ceobloggersfrench/2005/05/blogs_et_recrut.html

❖ Le déploiement d'un site global associé à un système d'information et de gestion RH

Le process de recrutement international demande une nouvelle forme d'organisation de la DRH à l'instar de la mobilité internationale et de la fidélisation. Un IHRIS a une fonction d'harmonisation des pratiques par la création d'un cadre commun.

Dans un premier temps, pour le pôle recrutement, deux modules sont indispensables pour trouver plus rapidement les bons profils: une base de donnée interne, renseignée et actualisée (salariés, stagiaires, VI...) accessibles au niveau des Ressources Humaines dans chaque division et au niveau des RHs corporate pour le développer le « recrutement interne », et une base de donnée pour le recrutement externe (constitution de viviers de CVs).

Parallèlement, la mise en ligne de tous les postes disponibles sur le site « corporate », avec des liens sur les différents pays ainsi qu'une plate-forme intranet RH pour tous les salariés est envisagée. Dans certains cas, il est intéressant de noter qu'une alerte est envoyée simultanément au N+1 pour l'informer que le salarié a répondu à une offre en ligne.

La DRH doit modifier et enrichir son système d'information et s'adosser à un système de gestion intégré des RHs performants et partagé par tous pour pouvoir effectuer un mode de reporting commun qui permette les comparaisons et la coordination des activités, ainsi que la mise en perspective de la stratégie. Le premier objectif est donc l'optimisation de la gestion et la réduction des coûts. Le deuxième est l'amélioration de la communication des fonctions RH entre les filiales et le siège, donc à terme la constitution d'un véritable réseau.

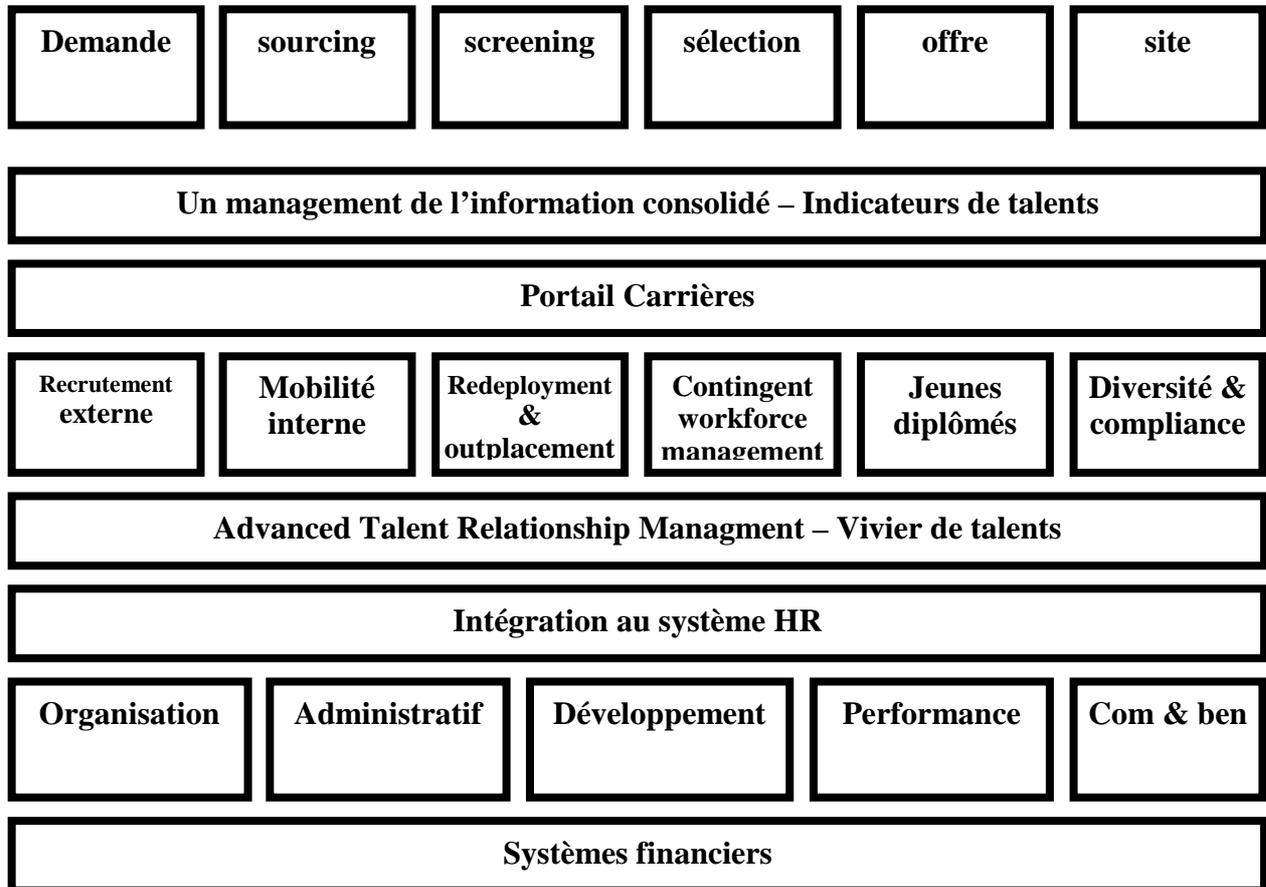
Un bon système doit être construit sur deux niveaux : répondre aux objectifs d'harmonisation, de coordination et de contrôle du siège et en même temps intégrer les problématiques opérationnelles des pays.

Les problématiques, priorités et questions des RHs locaux seront différentes : un RH français souhaitera améliorer son image de marque, un RH chinois, aura besoin d'accélérer son « process de screening », un RH anglais souhaitera savoir comment intégrer ses prescripteurs. De même chaque pays aura des spécificités à respecter : les aspects légaux (modes de recrutement, discrimination, protection des données personnelles..), l'état des marchés de l'emploi locaux, la langue du pays.

Indicateurs de performance :

- Optimisation des coûts (en termes de publicité, cabinet de recrutement...)
- Meilleure adéquation grâce au recrutement interne (dont un taux de turn over inférieur, meilleure satisfaction des salariés, fidélisation...)
- Réduction des coûts de gestion
- Exemples d'indicateurs : le coût d'un poste vacant, le coût d'une mauvaise embauche

Un exemple de solution informatique sous forme d'une « plate-forme collaborative » développée par **Mr TED** :



Ce système permet de réduire les coûts et le temps de recherche par la constitution d'un vivier. Parallèlement, un temps précieux est gagné grâce à l'automatisation des indicateurs. La RH doit s'appuyer sur des solutions décisionnelles et des applications liées à la gestion administrative, des applications collaboratives (ou e-RH) faisant appel à la participation des salariés et des applications analytiques et décisionnelles.

Les avantages d'un système RH mondial sont nombreux :

- Réduction des coûts
- Partage des « best practices »
- Détection des grandes tendances en consolidant les indicateurs sociaux (% diversité, % turn over ...) par pays, par métiers etc.
- Image de marque plus visible

Paradoxalement on peut se demander si le système mis en place pour harmoniser les pratiques, faciliter la gestion, répondre plus rapidement aux salariés, ne désincarnera pas à termes la relation entre les RH, les managers et les salariés, avec un taylorisme technologique qui va à l'encontre du discours ambiant sur l'importance du « lien » au sein de l'entreprise.

B/ LA GESTION DES CARRIERES ET DES COMPETENCES : SAVOIR IDENTIFIER ET FIDELISER LES TALENTS

Dans le cadre de la gestion internationale, les Ressources Humaines doivent mettre en place les programmes de formation, suivre la gestion des carrières pour accroître les compétences et proposer rapidement des opportunités partout dans le monde. Le regard doit être global sur la gestion des talents mais les approches sont différentes selon les cultures. Aux Etats Unis, les cadres se prennent en main et gèrent leur carrière, alors que dans les cultures latines, les salariés ont plus l'habitude d'être pris en main. La simple notion de « gestion des talents » est différente. De la même manière le modèle anglo-saxon aura toujours tendance à favoriser l'expatriation de ses cadres, alors que par exemple en Amérique du Sud, le fait que les entreprises soient majoritairement étrangères induit une approche systématiquement marquée par celle de la maison mère.

L'expérience montre que fidéliser ne commence pas le jour où, après avoir reçu une démission avec accusé de réception, on s'aperçoit que le salarié qui part sera difficile à remplacer et que ses connaissances (historique client, environnement législatif, culture du groupe et des filiales, etc.) seront perdues. La fidélisation de ses salariés commence avant même que ceux-ci ne soient des candidats potentiels. Il s'agit de mettre en place un environnement de travail particulier qui fait appel à toutes les disciplines des ressources humaines, du management et du marketing social.

L'enjeu du « DO » de la roue de Deming³⁶ est d'impliquer dans la démarche du management de la fidélisation tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, manager, chefs d'équipe, etc.) et tous ses services (RH, marketing, commercial, etc.).

Selon M. Gaston Ouellet, *Senior VP Human Resources* **ALCAN** « Si on résume les grands enjeux de la fonction ressources humaines chez Alcan, pour simplifier les choses, je pense qu'on peut dire qu'il y a trois grands domaines de préoccupations. Pour nous, ils sont excessivement importants, spécialement dans un contexte de fusion d'entreprise. Le premier enjeu est le développement et la mise à jour des structures organisationnelles. Le deuxième est la gestion des talents et le développement du leadership. Le troisième défi est la rémunération des cadres supérieurs et des expatriés... »

C'est au sein des structures polycentriques que la gestion des cadres à l'international est le plus sensible, en raison de la cohabitation d'une stratégie globale et d'une responsabilité au niveau local ou régional. Or qui décline la stratégie de l'entreprise ? Les managers, qui ont pour mission de l'exécuter, de l'adapter.

Mais dans toutes les organisations, la gestion des managers peut être analysée d'après cinq types d'informations. En premier lieu, le **recrutement et la sélection**, démarche différenciée selon qu'on recrute un top 100 ou un top 2000 (voir première partie sur le recrutement). Deuxième phase : **l'évaluation de la performance**. Troisième phase, le **développement des compétences**. Quatrième, la **rémunération et le bonus**. Cinquième élément, **la mobilité**.

Comme pour le recrutement, la question au cœur de la gestion des compétences et des carrières est d'identifier le bon dosage entre global et local. « Le défi est la gestion des talents et le développement du leadership. Évidemment, dans ce contexte on a beau faire des fusions, parler de milliards de chiffres d'affaires, mais si on n'a pas les bonnes personnes pour le faire, on n'y arrivera pas. [...] Comment établir où sont nos meilleurs talents ? Celui qui fait partie du bureau chef n'est pas nécessairement le meilleur candidat pour prendre un poste à l'international. Cela pourrait être un Malaisien, un Allemand ou un

³⁶La roue de Deming est aussi connue sous l'acronyme PDCA, des quatre lettres qui en définissent les étapes : PLAN (planifier), DO (réaliser), CHECK (contrôler), ACT (améliorer). Le principe est de procéder à une amélioration, de vérifier que le résultat obtenu correspond à l'attente, qu'il est stable, et de recommencer.

Chinois. Dans une entreprise multinationale, il faut avoir des systèmes qui cherchent à identifier les meilleurs talents, quel que soit l'endroit où ils se trouvent...» (M. Gaston Ouellet, ALCAN)

Le corollaire à cette question est de s'interroger sur le niveau d'organisation et de remontée des informations, c'est-à-dire : centralisé ou décentralisé. On peut alors reprendre notre tableau et s'interroger sur les politiques de gestion de carrières en fonction des organisations des entreprises

Panorama des pratiques de gestion des carrières et de mobilité selon le type d'organisation à l'international

	Stratégie « business » internationale (croissance interne)	Stratégie « business » multinationale (croissance externe)	Stratégie « business » globale (croissances mixtes + réseau)	
Management RH	Approche ethnocentrique	Approche polycentrique	Approche régiocentrique	Approche géocentrique
Mode de prise de décision	par la maison mère, centralisé	par chacune des unités en fonction de leur besoin sans synergie avec les autres entités du groupe	par les unités en recherchant une homogénéisation par zone régions géographiques.	
Perspective sur les personnes	Personnes vues comme des facteurs de production	Personnes vues comme des ressources valorisables	Personnes vues comme des investisseurs de talents	
Mobilité	Expatriation importante	Mobilité à l'intérieur de chaque unité opérationnelle. Pas d'expatriation, les locaux occupent les postes clés dans les filiales	Mobilité à l'intérieur d'une même région définie par l'organisation difficulté de passer d'une région à une autre.	
Typologie des managers	Expatriés traditionnels (Parent Country Nationals : PCNs)	Managers locaux (Host Country Nationals : HCNs)	Managers transnationaux (Third Country Nationals : TCNs)	
Gestion des carrières	Dictée par le siège (évaluation commune quelque soit le pays dans lequel on se situe). centralisée	Evaluation adaptée selon les cultures des pays mais avec un tronc commun sur les valeurs clés de l'entreprise. Gestion locale	Rare transfert d'un cadre d'une filiale vers le siège.	
Salariés prioritaires	Cadres du siège	Cloisonnement des individus dans leur zone de base, peu de promotion possible d'une filiale vers le siège	Salariés d'un bassin géographique prioritaire.	

Chez **DANONE**, on est organisé en trois pôles d'activité au niveau mondial : produits laitiers frais, boissons et biscuits. Dans cette société, le développement de carrières des ressources clés est tellement stratégique qu'il fait partie des sujets abordés en priorité à chaque comité de direction de pôle.

Par définition, les équipes qui gèrent les RHs centrales au niveau du pôle ne gèrent que l'international. Il existe parallèlement des organisations RH au niveau de chaque business unit. Il existe 70 à 80 business units dans le monde et chacune est rattachée à un pôle. La gestion des ressources locales est donc faite par les organisations locales. Ce qui est mutualisé au niveau mondial est la gestion des ressources internationales.

Le groupe DANONE a déterminé ce qui constituait les ressources stratégiques, à gérer en central, et les autres qui peuvent être gérées localement.

Deux types de populations ont été identifiées : celle des « **Executives** » (**Directeurs généraux** : qu'ils soient DG d'une société ou DG d'une fonction - un DRH de pôle est, par exemple, DG de sa fonction).

Il en existe 150 dans le monde (ce sont les dirigeants que l'on trouve juste sous le comité exécutif du groupe). Leur gestion est centrale car la société considère que ces ressources appartiennent au groupe et non à un pôle. Ils doivent pouvoir évoluer mondialement, d'un pays à l'autre, d'un pôle à l'autre et doivent être pilotés de A à Z (recrutement, formation, sortie).

Ensuite, il y a les ressources de niveau « **Directeur** » que l'on trouve dans les comités de direction des filiales et qui représente 800 personnes.

Ils sont gérés par la DRH de pôle en fonction du business d'appartenance (le DRH du pôle boissons, par exemple, gère les comités de direction des 15-16 filiales du pôle). En lien avec le DG de chaque filiale, elle gère le recrutement, la mobilité, l'évolution, les filières de formation internationales et l'évaluation des potentiels, les plans de succession de cette population.

Ensuite, viennent les « **Managers** » (cadres qui ont une responsabilité de management ou une expertise qui justifie leur position de managers). Ils sont, eux, gérés localement, mais les managers à haut potentiel qui vont devenir directeurs sont suivis de très près par le pôle sur tous les aspects évolution, intégration dans les groupes de travail, etc.

Chez **L'OREAL**, en 2004, il existe un comité de développement des ressources humaines dans tous les pays pour imaginer et élaborer des parcours favorisant l'ouverture et l'acquisition de nouvelles expériences. Ces comités de direction sont composés pour 28% de membres non locaux et 38% sont des femmes.

1 – L'identification des compétences spécifiques des managers internationaux

Responsables de la transmission de l'information, du savoir et du contrôle au sein des multinationales, les cadres internationaux (juniors ou seniors) sont amenés à jouer un rôle crucial au sein des multinationales. La gestion de cette population inclut l'implantation de pratiques qui visent à les sélectionner, à prendre soin de leur famille lors des affectations internationales, à gérer leur carrière, à déterminer les modes d'évaluation et à établir leur rémunération.

A cette panoplie de pratiques, il faut ajouter les programmes de formation généralement proposés préalablement à l'affectation et prévoir des pratiques de rapatriement essentielles à tout programme de mobilité internationale.

La priorité qui est le plus souvent exprimée lors de nos entretiens porte sur la mise en œuvre d'une démarche réelle de gestion prévisionnelle des compétences, qui passe par une réflexion sur l'évolution des métiers de demain afin d'identifier les talents et les outils nécessaires pour répondre à ces nouveaux besoins.

Au **CLUB MED**, il existe un processus d'identification des potentiels des GOs clé, appelé « GO pépites » pilotés par les DRH zones, les chefs de service et les chefs de village en fonction de grilles métiers basées sur des comportements édictés dans les valeurs du groupe : multi culturalité, esprit pionnier, liberté, responsabilité, gentillesse... Les trois zones sont consolidées sous l'égide du DHR villages, pour ensuite servir à établir des plans de formation et d'accompagnement.

De manière empirique, on constate que le développement du leadership international correspond à la gestion de la relève et du développement des individus appelés à devenir des leaders internationaux. Les programmes de développement du leadership impliquent généralement un inventaire des compétences ainsi que des qualités managériales requises pour bien gérer les multinationales dans l'avenir.

Identifier des cadres à potentiel et les affecter partout dans le monde afin de développer une certaine mentalité internationale (global mindset) compte parmi les moyens efficaces pour assurer à l'organisation la capacité de renouveler ses stratégies internationales et de saisir les opportunités à l'échelle mondiale.

Comme on l'a vu, les organisations s'orientent de plus en plus vers des évolutions moins hiérarchisées et qui fonctionnent en réseaux.

Or dans ce nouveau contexte, les qualités professionnelles demandées aux managers relèvent autant du savoir organisationnel, de la nécessité d'une plus grande réactivité et autonomie que de la compréhension des objectifs et de leur réalisation.

De manière générale, les DRHs ont admis la nécessité de mettre en place un référentiel de compétences techniques (référentiels métier) et managériales, tant au niveau national qu'international. Celui-ci est d'ailleurs largement implanté dans les grands groupes.

On peut alors se demander s'il est pertinent d'inclure dans ce référentiel des compétences qui seraient spécifiques au profil des managers internationaux et dans quelle mesure celui-ci devrait être global.

a) Nécessité d'un référentiel spécifique ?

Ainsi, la première question que nous abordons est celle de la nécessité de dresser un référentiel commun quelque soit le pays dans lequel on se situe. L'élaboration de ce référentiel a pour objectif de développer la mobilité non seulement internationale mais aussi inter-division, laquelle sous-entend une certaine équité entre les différents acteurs de la mobilité.

Il permet d'avoir une vision globale sur l'identification des compétences présentes dans l'organisation entière, et celles qu'il faudra développer via un programme de formation spécifique. Le référentiel de compétences constitue généralement le premier outil mis en place. La difficulté de sa constitution consiste dans le fait qu'il doit viser le pragmatisme plus que l'exhaustivité afin d'éviter que la compétence ne devienne obsolète avant que le référentiel ne soit terminé. Par ailleurs un référentiel trop complexe ne sera pas utilisé. Un des facteurs-clés de succès d'une bonne construction est qu'il doit être compréhensible et facilement utilisable par les personnes concernées (élaboration participative avec des opérationnels, des managers et les ressources humaines, et illustré par des exemples).

Il est généralement structuré autour de domaines-clés constituant le coeur de l'activité (5 ou 6 situations professionnelles) de l'entreprise. Il s'agit alors de :

- Identifier les compétences spécifiques requises des managers internationaux, pour pouvoir ensuite les sélectionner et les préparer à leurs missions.
- Permettre la détection de futurs managers internationaux et constituer des viviers de managers de différentes nationalités pour faire face au développement international.
- Etre suffisamment clair pour sélectionner les managers internationaux de façon à ce qu'ils puissent s'adapter aux enjeux professionnels et culturels qui les attendent dans leur carrière internationale.
- Permettre la formation des managers internationaux aux compétences spécifiques requises par leurs missions de développement international et d'interface culturel.

Pour bâtir un référentiel, nous nous sommes interrogés sur les compétences et aptitudes spécifiques demandées actuellement aux managers internationaux. D'ailleurs existe t-il des compétences spécifiques ?

Réflexion sur les compétences spécifiques des managers internationaux selon le modèle d'organisation « garbage can »

La gestion des cadres à l'international confirme le rôle déterminant du facteur culturel et pourrait être mis en parallèle au modèle de gestion du garbage can. Il s'agit d'un modèle dans lequel les jeux et les mécanismes de régulation sont fortement variables et instables : absences de procédures finalisées et de contrôle.

Les organisations « garbage can » peuvent être caractérisées par trois éléments : des préférences incertaines, des objectifs vagues, ambigus, peu clairs, une technologie floue (connaissance partielle, imprécise des processus de productions), une participation fluide (engagement des membres de l'organisation variant selon les individus, au cours du temps et selon les questions abordées).

Les cadres des filiales peuvent manquer d'informations sur la vision stratégique à long terme de la direction générale ; les objectifs ne sont pas forcément quantifiables, l'intensité de participation de chaque acteur varie au fil du temps.

En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie, les entreprises s'orientent de plus en plus vers des structures matricielles et en réseau dans lesquelles la transparence de l'information, la délimitation des frontières et la clarté ne sont pas forcément de mises, faciles à atteindre ou à organiser....

Il nous paraît évident que les missions confiées aux managers internationaux requièrent des compétences spécifiques, notamment managériales et de leadership. Quel que soit le type d'entreprise implantée à l'international (internationale, transnationale, multinationale ou globale), la création d'un référentiel est généralisée.

Prenons l'exemple de **L'OREAL**.

Ce groupe s'appuie sur une structure matricielle qui résulte du croisement :

- d'une structure divisionnelle : 4 divisions produits en fonction de la nature de la clientèle (distributeurs) qui commerciale les produits. Mission essentielle : développer les marques et les produits.
- avec une structure fonctionnelle (6 directions fonctionnelles) qui est le niveau « corporate » et dont le rôle est double : fixation d'orientations et support auprès des opérationnels.

Or, une caractéristique de ce groupe est la culture de l'oral « l'oralité ». La communication, la coordination, l'information et les échanges de points de vue sont privilégiés dans les relations professionnelles. C'est inscrit dans le processus de décision, avec tout ce que cela comporte de rationnel et d'irrationnel et d'imprévu.

L'entreprise reste dirigée par les hommes et non par les textes et la réalisation des projets passe par la capacité de chacun à communiquer, échanger, confronter et remettre en question. Celui qui remporte l'adhésion n'est pas seulement celui qui a un dossier bien qualifié, quantifié, mais celui qui démontre sa capacité à convaincre, à remporter le consensus ; et celui qui se montre le plus réactif face à des changements de cap (capacité à anticiper + souplesse et réactivité). Chez l'OREAL, il y a beaucoup d'empirisme, ce n'est pas un groupe de process. On apprend en observant et en faisant. Ce qui permet une grande souplesse dans le management des hommes et des projets et une grande rapidité d'évolution de la structure. La logique est bien une coordination informelle.

Cette spécificité de la société rendant les contours des pouvoirs assez flous, il est donc nécessaire que les managers internationaux aient la capacité de progresser dans leur aptitude à communiquer pour imposer leurs idées.

Un autre exemple est donné par **TOTAL** (entreprise internationale). Le groupe emploie 133 000 collaborateurs et l'encadrement réunit près de 29 000 personnes, dont environ 400 cadres dirigeants et *top managers*. Un des constats fait par la DRH est la proportion relativement faible d'internationaux dans l'encadrement supérieur et parmi les cadres dirigeants. Celle-ci s'explique par la connaissance parfois insuffisante que les DRHs ont du potentiel des cadres locaux travaillant dans leurs filiales.

Un **programme d'internationalisation de l'Exploration & Production** a été lancé en 2004³⁷ qui vise à mieux répartir les postes à responsabilité entre Français et non-Français. Pour ce faire, le groupe a procédé à une clarification des postes à partir du sommet, en commençant par décrire celui de son PDG, Thierry Desmarest. La démarche a été conduite d'après la méthode HAY (méthode américaine, qui permet d'avoir une pesée des postes et d'avoir une bonne visibilité de l'organigramme du groupe). Cet effort de définition a été accompagné par les outils RHs (entretien annuel, évaluation, *people review*) qui génère une gestion des carrières, par comparaison, par recoupements.

Chez **DANONE** (entreprise transnationale), la première étape a été d'élaborer des référentiels qui décrivent les compétences et les niveaux de maîtrise souhaités pour chacun des métiers industriels. Plus que de développer tel ou tel savoir-faire technique, l'idée est de fournir à tous un langage commun de management et de développer des attitudes et des comportements en lien avec les valeurs du Groupe, à tous les niveaux.

➤ **Quelles sont donc ces compétences spécifiques à identifier chez les managers internationaux ?**

Nous nous sommes attachés plus spécifiquement à l'**analyse des compétences stratégiques** (évoquées plus haut pour le recrutement des managers internationaux), à leurs **aptitudes comportementales** souhaitables, aux **critères d'adaptation culturelle** qui appellent leur vigilance. Nous n'aborderons que brièvement les compétences opérationnelles, celles-ci étant totalement subordonnées au type de mission que doit remplir le manager.

Elles peuvent s'organiser en trois domaines : **la communication internationale, le développement international et les aptitudes comportementales.**

❖ **La communication internationale** : les points principaux qui sont revenus lors de nos entretiens sont :

- L'aspect linguistique : le **plurilinguisme, et la capacité à communiquer clairement et efficacement dans un pays différent du pays d'origine.**
- Le management interculturel, **se basant sur l'ouverture d'esprit, l'empathie qui permet de mobiliser ses collaborateurs.**
- Le transfert de compétences, **c'est-à-dire la capacité à « enseigner », à faire passer les messages.**
- La capacité à utiliser des outils multimédias, **la capacité à communiquer à distance.**

❖ **Le développement international** :

Il peut requérir des **compétences techniques et managériales spécifiques** : par exemple, celles du montage d'opérations internationales, de l'audit, du démarrage ou de la reprise d'entreprises à l'étranger, décrites dans la première partie. A titre d'exemple, nous pouvons citer :

- Le montage d'opérations
- L'audit d'entreprises pré-existantes
- Le démarrage ou la reprise d'une entreprise à l'étranger

³⁷ La branche « Exploration & Production » a un taux d'expatriation assez élevé, de l'ordre de 16 %.

Ces compétences spécifiques peuvent souvent s'acquérir par l'expérience ou par la formation.

Il faut par ailleurs définir des éléments plus qualitatifs que quantitatifs, puisque relevant davantage du registre du potentiel et de la personnalité, même si ces aptitudes peuvent aussi être développées par l'entraînement.

❖ **Les aptitudes comportementales ou qualités personnelles :**

- **L'aptitude à analyser une situation complexe**, quand les partenaires et les enjeux sont multiples, les systèmes de références différents, et les informations présentées sous des formes et avec une fiabilité variables (par exemple, les documents comptables). Ce type d'aptitudes est nécessaire, par exemple, pour conduire un audit à l'étranger.
- La **disposition à apprendre**, qui se caractérise par une ouverture et une curiosité intellectuelles, une attitude d'écoute, et l'aptitude à reconnaître ses erreurs ou ses échecs et à en tirer des leçons, sans dégager sa responsabilité personnelle mais en mettant en place de nouvelles solutions.
- **L'aptitude à décider en contexte incertain**, quand le manager doit trancher à partir d'informations partielles ou partiellement vérifiées, et assumer les risques encourus par ses choix. Par exemple, au moment de la conclusion d'un accord avec un partenaire étranger, ou de la nomination de nouveaux responsables dans les premiers jours de la reprise d'une exploitation.

Les mots clés qui ressortent de ces analyses sont alors :

- **L'adaptabilité**, c'est-à-dire l'aptitude à faire face à des situations inhabituelles, avec des partenaires aux valeurs et réactions différentes des siennes, à maintenir le cap fixé tout en remettant en cause la façon de l'atteindre, par exemple pour assurer l'interface entre les exigences de la multinationale et celles de la filiale nationale.
- **La diplomatie** : transmettre un message tout en le présentant à autrui – ou en s'adaptant à sa réaction – de telle façon qu'il le comprenne et si possible qu'il y adhère.
- **La négociation**, en identifiant ses enjeux et ceux de son partenaire, sa marge de manœuvre, en mettant en place une stratégie et en assumant une situation conflictuelle sans agressivité.
- La **résistance au stress et à l'isolement** pour maintenir son efficacité dans un univers étranger, si nécessaire en décidant seul et en trouvant par soi-même ses propres critères de réussite et raisons de satisfaction personnelle.

Le tableau ci-dessous récapitule les aptitudes spécifiques du manager international en les modulant selon son type de profil dans l'entreprise.

Sept aptitudes transversales du manager international
adapté de Benoit THERY – *Manager dans la diversité culturelle*

Types d'aptitude	Degré d'exigence selon le manager		
	Chef de Projet	Manager opérationnel	Expert
Analyse d'une situation complexe	++	++	++
Disposition à apprendre	+	++	+
Décision en contexte incertain	++	++	+ -
Adaptabilité	++	++	+
Diplomatie	++	+	+
Négociation	++	++	+ -
Résistance au stress et à l'isolement	+	++	+ -

Critères d'adaptation culturelle à identifier

Nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre I, les comportements au travail ne sont pas les mêmes partout dans le monde.

Un manager international doit donc connaître ses propres comportements spontanés et ses préférences en matière de management dans les domaines qui sont sensibles à ces différences culturelles. Ce qui doit lui permettre de savoir dans quels types de pays son « style » fonctionnera harmonieusement ou pas.

En corollaire, il est intéressant pour les gestionnaires de carrières de déceler quels profils psychosociologiques de managers sont plus naturellement adaptés à quels types de cultures.

Pour apprécier le positionnement d'un type de management par rapport à de nombreuses cultures nationales, on peut se référer à six critères de synthèse des approches sur les différences culturelles dans le management, critères identifiés par les chercheurs Hofstede, d'Iribarne, Trompenaars et Hall et Hall.

Ils permettent d'interpréter de très nombreuses situations interculturelles dans un grand nombre de pays, au moins en Europe, dans le Bassin Méditerranéen et en Amérique.

En les connaissant, les managers internationaux peuvent décoder ce qui leur paraît étrange chez l'étranger et, au lieu de s'étonner ou de s'irriter de comportements qu'ils ne comprennent pas, ils peuvent alors les reconnaître comme normaux dans la culture qu'ils rencontrent. Ils peuvent alors décider de la stratégie d'adaptation qu'ils veulent adopter, ou éventuellement choisir, en connaissance de cause, de ne pas s'adapter

si la stratégie est par exemple d'impulser des changements dans la culture managériale de la filiale étrangère où ils interviennent.

Reprenons ces six critères :

❖ **La relation hiérarchique**

- œ distance hiérarchique : relation inégalitaire, avec acceptation ou prise de décisions non discutées et non partagées, et recherche de signes extérieurs de pouvoir et de respect
- œ partenariat : avec ses supérieurs ou ses subordonnés, avec acceptation des remises en cause des décisions prises et évitement des marques extérieures du statut hiérarchique.

❖ **La relation à l'individu et à la collectivité dans l'entreprise**

- œ individualisme : prise d'initiatives et de responsabilités personnelles, contractualisation individuelle des objectifs, respect de la vie privée
- œ sens communautaire : identification de chacun comme membre d'un groupe, en privilégiant les intérêts collectifs, avec système de reconnaissance fédératif atténuant les différences individuelles

❖ **La relation dans l'équipe**

- œ compétition (« masculinité » selon Hostede) favorisant le challenge, la valorisation des réussites de façon visible et l'affirmation de soi ou de l'équipe
- œ facilitation ou consensus (« féminité ») : recherche de l'harmonie des positions, instauration et entretien des relations conviviales et non conflictuelles, recherche de conditions de travail agréables

❖ **La gestion du temps**

- œ programmation (ou « monochronisme » selon Hall and Hall) : planification et organisation rigoureuse du temps, ponctualité, en terminant ce qui est entrepris sans interruption intempestive et dans les délais.
- œ réactivité ou saisie des opportunités (« synchronisme » ou « polychronisme ») : passage d'un dossier à un autre sans difficulté, acceptation ou pratique des modifications de programmes, d'horaires, des délais ou des prévisions.

❖ **Gestion de l'information**

- œ explicite (ou faible référence au contexte): mode d'expression précise et complète, qui rappelle le contexte; mise à disposition de l'information à chaque destinataire concerné, de préférence par écrit et de façon claire, complète et exacte
- œ implicite (ou forte référence au contexte : public supposé initié) : mode d'expression informelle, qui suppose le contexte connu; circulation de l'information qui privilégie la spontanéité plutôt que la précision, le plus souvent de façon orale, indépendamment des circuits officiels.

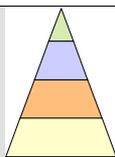
❖ **Gestion du statut socioprofessionnel**

- œ au mérite (reconnaissance de ce que l'on fait selon les résultats) : système de reconnaissance fondé sur les actions et performances accomplies, sur un mode de contribution-rétribution.
- œ au statut d'origine (reconnaissance de ce que l'on est : statut octroyé) : système qui valorise et reconnaît l'appartenance à une catégorie caractérisée par des critères discriminants : âge, sexe, éducation et diplôme, origine familiale, sociale, ethnique, caste, clan, religion, langue...

Globalement, l'établissement d'un référentiel constitue la première étape pour réaliser un état des lieux de la gestion de l'identification et de la gestion des compétences à l'international.

En théorie, il existe quatre types d'organisation de la gestion des compétences lors de cette première étape :

- Il n'existe aucun vivier réel international (tout est à construire au niveau global), la gestion de la mobilité se fait au coup par coup.
- Il existe une « légion étrangère » dans l'entreprise, c'est-à-dire au niveau des DRHs, il existe deux cellules distinctes : l'une qui gère les « sédentaires »³⁸, l'autre qui gère les « nomades »³⁹.
- Il existe un vivier international dont à la base tous les cadres peuvent faire partie. Le but de ces organisations est de former rapidement les jeunes cadres à la mobilité internationale, dès le début de leur carrière. La mobilité géographique est synonyme de mobilité professionnelle naturelle.
- Il existe un vivier international basé sur d'une part le volontariat des cadres et d'autre part l'identification des hauts potentiels. L'objectif est double : à la fois sélectionner et préparer les managers à l'international, mais aussi former les futurs dirigeants. Le système permet de susciter davantage de candidatures sur la mobilité internationale, de valider les candidatures en analysant les aptitudes pour une mission à l'étranger, déterminer les besoins de formation...



La première réponse est de favoriser la mise en place d'un référentiel commun à tous les pays dans lesquels l'entreprise est implantée pour favoriser la mutualisation des informations concernant les besoins et les ressources existantes en termes de compétences des managers internationaux. Ce langage commun est la première marche pour l'élaboration d'un système d'évaluation, dont l'ensemble facilite l'identification des talents.

b) Le système d'évaluation dans un contexte international

« Un référentiel est l'énoncé écrit de ce qui est considéré comme souhaitable et par rapport auquel on va évaluer la réalité » (A. Meignant).

Considérant la gestion des compétences comme aussi un dispositif d'appréciation et d'évaluation (performance) en fonction des filières ou métiers auxquels sont associés des référentiels carrières, modèles de compétence et des filières de formation identiques dans tous les pays, nous nous sommes interrogés sur la manière dont les managers internationaux étaient évalués.

Là encore se pose **la question du type d'évaluation : doit-il être global quelque soit le pays dans lequel se trouve le manager ou faut-il établir une grille spécifique en fonction des différents pays ?**

Toutes les entreprises que nous avons rencontrées nous ont confirmé que les grilles d'évaluation étaient des grilles globales qui reprenaient les valeurs de l'entreprise et les comportements managériaux conformes à ces valeurs, et que dans certains cas il pouvait y avoir dans la forme une adaptation selon les cultures des pays.

Par exemple, au **CLUB MED** (entreprise internationale) la grille d'évaluation est la même quelque soit le pays dans lequel se situe le chef de village ou le chef de service. Celle-ci s'articule autour des comportements qui doivent être en conformité avec les valeurs du groupe, parmi lesquelles on peut citer : le

³⁸ Les « sédentaires » sont les salariés qui gèrent leur carrière en restant dans leur pays.

³⁹ Les « nomades » sont les salariés dont la carrière est faite d'une succession d'expatriations.

multiculturalisme (favoriser les apports culturels de ses collaborateurs et de ses clients...), l'esprit pionnier (montrer le chemin, avoir une vision, des idées novatrices...), le sens des responsabilités (donner des objectifs réalisables, mettre en cohérence ses actes et ses valeurs avec celles du Club....).

Une autre illustration est donnée par **ALCAN**, entreprise multinationale dans laquelle la grille d'évaluation est aussi commune à tous les pays et est orientée autour des valeurs du groupe. Un profil générique des compétences des exécutifs est défini, comprenant les valeurs-clés de l'entreprise : intégrité, croyance et transparence, responsabilité et travail d'équipe. Celles-ci se déclinent dans un répertoire de compétences de leadership qui seront indispensables à l'avancement professionnel, et qui servent de support à l'évaluation de la performance :

- Agir avec intégrité
- Attirer et développer des personnes de talent
- Diriger les employés et encourager le travail d'équipe
- Comprendre l'entreprise
- Façonner une vision
- Faire preuve d'adaptabilité
- Diriger l'exécution
- Utiliser les compétences techniques ou fonctionnelles

Il est à noter aussi que le système d'évaluation des managers existe maintenant dans tous les grands groupes, même si pour certains, il est récent.

Chez **L'OREAL**, l'apparition des évaluations écrites des cadres (principes généraux et critères) n'est intervenue que récemment avec la multiplication des acquisitions et des prises de participation en Asie et en Amérique (par exemple, Yue-Sai en Chine en 2004, Shue Uemura au Japon en 2003 ou Maybelline aux US).

L'incorporation d'une population de culture anglo-saxonne a engendré une réflexion sur la conceptualisation des critères pertinents d'évaluation des cadres.

L'aboutissement de travail (en 2002) a été la rédaction d'un formulaire à destination de tous les cadres au niveau mondial. Celui-ci comporte une trame commune à tous les pays incluant obligatoirement 9 critères (dont un spécifique au groupe : la sensibilisation au métier de la beauté) qui permet une lecture homogène des résultats pour l'ensemble des filiales. Par contre, la trame a été adaptée pour tenir compte de la diversité culturelle. Ainsi, chaque pays est libre de constituer une formalisation spécifique (par exemple, 8 pages pour les pays anglo-saxons, contre 5 pages dans le système japonais).

En 2004, l'ensemble des cadres a eu un entretien de développement et d'évaluation formalisé dans le cadre du dispositif « **talent development** ». Les entretiens à mi-année sont généralisés à tous les jeunes managers (moins de 5 ans d'ancienneté) pour faire le point de leur prise de fonction et/ou de leur intégration.

Un référentiel de compétences managériales, qualités personnelles, compétences générales et compétences spécifiques métiers est créé. Ils ont démarré en France et dans quelques pays pilotes (Allemagne, Grande-Bretagne, États-Unis, Pays-Bas, Danemark, Norvège et Suède) et permettent l'évaluation des performances et des compétences individuelles.

Par contre, on peut signaler que si le système d'évaluation des managers est maintenant perçu comme un outil indispensable dans la gestion des carrières, il n'en est pas de même pour les autres statuts. Ainsi, chez **VEOLIA**, les entretiens annuels ne sont réalisés que pour les cadres.

ACCOR est un groupe multinational organisé en réseau, dont la croissance s'est faite à la fois en interne et par acquisition externe. Pour l'encadrement, le support d'évaluation est commun à tous les pays. Un projet est en cours de finalisation pour intégrer ces informations sur informatique.

La mise en place des entretiens annuels d'appréciation a en fait un double objectif : il permet d'élaborer un plan de formation en fonction des besoins de l'organisation et des souhaits du collaborateurs, et aussi

d'évaluer les compétences identifiées. A ce titre, il sert souvent de support lors des revues du personnel, et est largement utilisé par les DRHs centrales dans les entreprises qui se sont équipées d'un logiciel permettant de faire remonter ces entretiens électroniquement.

Certains Intranets permettent en effet d'accéder rapidement aux référentiels, d'avoir le détail des entretiens annuels, et donc de visualiser les passerelles possibles entre activités, de définir les conditions nécessaires pour passer d'une activité à l'autre (formation, expérience...). Cet apport est particulièrement important lorsque nous sommes dans un contexte international où par définition, les gestionnaires de carrières ne sont pas sur les mêmes lieux de travail que tous les managers dont ils s'occupent.

IBM (firme globale) a construit depuis 20 ans une base de données regroupant ses seniors managers. Elle recense les personnes pouvant prétendre à des postes de management intermédiaire. Celles-ci sont suivies par l'intermédiaire des évaluations annuelles. Cette base de données a été mondialisée il y a 15 ans. IBM a maintenant construit une base de données qui regroupe 40 000 compétences et regroupe toutes les personnes pouvant délivrer ces compétences ou pouvant être formées pour le faire. Les 2 bases de données ont été fusionnées récemment. Afin de réduire le coût induit par les missions à l'étranger, IBM a introduit des filtres géographiques. Un manager signale un besoin de compétences à l'un des 400 coordinateurs des ressources d'IBM. Celui-ci doit répondre dans les 3 jours suivant cette demande. Le coordinateur cherche alors dans la base de données les profils pouvant correspondre aux besoins tout en mettant des filtres géographiques. La préférence est généralement donnée à la personne se situant le plus près géographiquement du besoin du client. Le manager négocie ensuite avec le supérieur hiérarchique de cette personne sa disponibilité.

La base de données sert également aux managers et aux ressources humaines à planifier les promotions, les missions à l'international ainsi qu'à évaluer les besoins en formation.

Les salariés devraient mettre à jour leur profil / CV au moins une fois par an. Ainsi le fonctionnement de ce type de base de données serait optimisé et régulièrement mis à jour. Ceci permettra à l'entreprise d'être encore plus efficace en matière de mise à disposition des compétences.

Depuis 2003, chez **TOTAL**, les Ressources Humaines disposent d'un support informatique unique qui permet la gestion individuelle de 30 000 salariés du groupe et, par exemple dans la branche pétrole, de 8 000 managers internationaux.

Ce qui distinguait les pratiques dans les différents groupes que nous avons rencontrés concernait surtout la question de la centralisation ou non de la remontée des entretiens.

Chez **PECHINEY**, l'entretien individuel de progrès était saisi par le collaborateur dans le logiciel RH, validé par le N+1, et était ensuite disponible à la consultation au niveau des Ressources Humaines dans chaque division et au niveau des RHs corporate. Par contre, chez **VEOLIA**, celui-ci reste au niveau de la division.

Selon le type d'organisation, différents cas de figure peuvent se présenter : une organisation de type ethnocentrique aura tendance à centraliser toutes les informations alors qu'une organisation de type régional ou géocentrique aura tendance à conserver les informations au niveau de la zone.

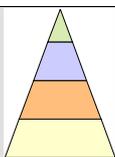
En fait, le plus important est la mutualisation des informations afin que tous les gestionnaires aient les informations nécessaires pour identifier les compétences présentes dans tout le groupe, discuter des plans de relève, mettre en place des organigrammes de remplacement, optimiser la gestion de la mobilité internationale dans une optique globale et non plus sectaire des profils.....

L'objectif final étant de pouvoir analyser l'évolution des marchés des différentes entités, pour en déduire les compétences nécessaires aujourd'hui dans chacune des unités et d'y affecter des managers faisant partie du vivier interne du groupe.

Cet exercice réalisé, nous verrons qu'il peut déboucher sur une mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui essaie d'anticiper les besoins de demain et la manière d'y répondre.

A la suite des entretiens de fin d'évaluation, les managers ont une rencontre avec les responsables de ressources humaines pour étudier les cas spécifiques : détection de compétences clés, des hauts potentiels, suivi des expatriés, des impatriés, des managers internationaux.

Nous abordons alors la deuxième phase de la gestion des carrières trouvée dans toutes les entreprises étudiées et constituée par l'organisation de revues du personnel ou « *people review* ».



La deuxième marche est donc la recherche de partage d'informations sur les managers grâce notamment aux outils intranets, et en élargissant la remontée des entretiens individuels des managers au niveau des différentes filières, filiales, divisions et services corporate. Il ne s'agit pas ici de créer des contraintes supplémentaires pour les opérationnels et les fonctionnels mais d'utiliser au mieux toutes les sources d'information sur les évolutions des métiers et des hommes.

Précisons que la mise en place de ce type de process ne pourra en rien remplacer les échanges nécessaires et les regards croisés entre les gestionnaires des ressources humaines et les opérationnels pour identifier et gérer les talents.

c) *La collaboration RHs/opérationnels via les « people reviews »*

Les revues de personnel ou **people reviews**, ainsi que **les comités de carrières** sont des éléments nécessaires à l'organisation de la mobilité internationale.

Ainsi, chez **TOTAL**, plus de deux cent gestionnaires de carrières dont plus d'une centaine dans les filiales internationales forment un réseau qui couvre la grande majorité des entités et dont la mission essentielle est de trouver la bonne adéquation entre le profil des salariés et les besoins du groupe. Ces managers suivent les parcours professionnels d'une population comprise pour chacun d'entre eux entre 200 et 500 salariés. Ils s'appuient sur des rencontres régulières.

L'objectif de ce style d'organisation est d'une part de faire la revue des compétences dont dispose l'entreprise afin de les faire évoluer selon sa stratégie, mais aussi pour les départements de Ressources Humaines de procéder à une analyse des développements à venir des différentes Business Units en terme de métiers et de produits.

Chez **ALCAN**, l'objectif annoncé par les ressources humaines sur le rôle des *people reviews* est de permettre :

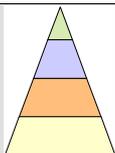
- La révision annuelle d'un vivier de talents constitué de salariés ayant de solides compétences de leadership et un haut potentiel d'avancement
- L'identification de postes de développement, de sources de *feedback* et de *coaching* afin d'accélérer les progressions.
- L'identification de candidats potentiels pour des postes futurs à pourvoir (création d'organigrammes de remplacement)
- La mise à jour des plans de succession pour les postes-clés au sein de leur unité opérationnelle ou de leur fonction (filière).
- L'analyse des besoins de formation et à l'élaboration de plans d'action.

Le calendrier des revues du personnel est spécifique à chacune des entreprises étudiées et prend des formes différentes.

Cela peut être des réunions bimensuelles entre les gestionnaires de carrières des différents business units, comme chez **VEOLIA**, ou bien une revue annuelle par grands types de fonctions comme chez **ALCAN**. En effet, une « people review » est réalisée une fois par an pour les fonctions opérationnelles et une fois par an pour les fonctions support. Ces réunions qui concernent les aspects business avec un accent sur les évolutions marchés/clients/produits, synthétisent les plans d'actions abordés lors de la dernière « people review » en indiquant dans chaque cas les réalisations clés. Une vision prospective est utilisée sur un horizon de trois ans pour identifier les stratégies clés des divisions et mettre en place les axes prioritaires de développement des ressources humaines (par exemple, développer une usine en Chine, et sélectionner et former les équipes de management).

Puis la revue des personnels s'attache à dresser un tableau générique des données RH : pyramides des âges par genres⁴⁰, analyse de la rotation nominative des cadres (mobilité : transfert in/out, recrutement et départ externe...), étude des performances atteintes par les managers et leur potentiel de développement pour constituer un programme individuel de carrière positionnant ces « talents » avec des plans de formation adaptés aux « key openings » or « staffing needs » (dans un horizon de 12 mois et, sur du moyen terme, dans des organigrammes de remplacement)

La dotation crée des occasions de croissance personnelle et de développement professionnel. En effet, comme dit précédemment, c'est à l'issue de ces processus de gestion de carrière (création de référentiels, évaluation des managers, et suivi lors des people review) que vont être décidées les politiques de mobilité et de formation pour les managers internationaux.



La troisième marche était bâtie à l'origine sur l'utilité de faire se rencontrer les différents services de ressources humaines pour leur permettre d'évoquer les parcours des hauts potentiels, des cadres supérieurs et des dirigeants d'unités opérationnelles ou fonctionnelles.

Elle doit maintenant être l'occasion de faire se rencontrer les DRHs et les cadres supérieurs afin d'élaborer ensemble une démarche à la fois prospective (sur l'évolution des métiers, des clients, des marchés, et donc l'appréhension et l'anticipation des problèmes RH à venir) et immédiate (tissage d'un réseau s'étendant dans toutes les filières de l'organisation).

⁴⁰ Il existe 6 catégories de « talents » : Les **Ressources émergentes** (*Emerging Resources*) : salariés en début de carrière ayant le potentiel de devenir des cadres supérieurs et éventuellement (dans plus de 5 ans) membres du groupe des dirigeants ; Les **ressources stratégiques** (*Strategic Resources*) : Cadres supérieurs ayant démontré le potentiel d'accéder (au cours des 5 prochaines années) à des postes de dirigeants relevant directement d'un président de groupe ou d'un vice-président principal ; les **Hauts potentiels seniors** (*Senior High Potentials*) : Dirigeants ayant le potentiel de devenir président de groupe ou vice-président principal ; les **Performants avec potentiel** (*Performers with Potential*) : salariés ayant le potentiel d'accéder à des postes clés de son unité d'exploitation ou fonction. PP1 : Cadres prof. ayant un potentiel d'avancement pour des postes X et PP2 : Cadres intermédiaires ayant un potentiel d'avancement pour des postes Y ; les **Ressources clés** (*Critical Resources*) : Experts de classe mondiale, 38-42A, ayant une connaissance organisationnelle approfondie et performant année après année ; références fiables difficiles à remplacer, professionnels très expérimentés (au plan opérationnel ou fonctionnel) et les **Performants** (*Performers*) : salariés performants dans leur emploi actuel et ayant un potentiel d'avancement dans la catégorie d'emploi qu'ils ont déjà atteinte.

2 – La mobilité internationale

Les affectations à l'étranger obéissent encore souvent à une logique de la demande. Elles concernent de manière générale des postes pour lesquels le savoir-faire local est insuffisant ou au travers desquels l'autorité de la maison-mère doit être affirmée plus directement.

Dans notre étude, **nous nous sommes intéressés aux managers internationaux, c'est-à-dire généralement définis « comme des personnes désignées pour occuper un poste dans une unité d'affaires ou une filiale basée à l'étranger »⁴¹**.

L'essor des perspectives internationales de carrières a engendré une **diversification du rôle originel que cette catégorie de salariés devait remplir**. Il peut en effet être, selon les besoins de l'entreprise, d'initier et/ou de standardiser les opérations à l'étranger, de contrôler les opérations à l'étranger, d'établir un lien de coordination entre les filiales étrangères et le siège, mais aussi de transférer un savoir-faire et pour cela de disposer d'une « multi casquette ». En d'autres termes, **les managers internationaux sont aussi bien des enseignants, qui assurent le transfert de nouvelles compétences et maintiennent la « discipline », que des étudiants qui doivent apprendre rapidement les mécanismes des marchés, les produits, les clients, les organisations des différentes unités dans lesquels ils travaillent..**

Enfin, ils conservent un rôle de **transmission de la culture du groupe**.

Les différentes missions proposées à l'étranger dans le cadre d'une gestion dynamique de la mobilité internationale constituant un moyen de valoriser les carrières des cadres à potentiel, il est nécessaire que les entreprises y trouvent un levier efficace pour les fidéliser.

La mobilité internationale qui a déjà beaucoup évolué au cours du temps va continuer à se modifier pour s'adapter aux évolutions des organisations.

De notre analyse réalisée dans la première partie, nous avons abouti à la conclusion qu'un nombre croissant de groupes ayant une approche ethnocentrique tente de se rapprocher d'un modèle plus polycentrique. Ainsi, les besoins de transferts de savoir-faire à partir du centre vont en diminuant, et les transferts transnationaux en augmentant.

Les structures d'accompagnement des ressources humaines devront s'adapter à cette nouvelle donne, en alignant leur politique et leurs pratiques sur les objectifs des affectations internationales.

a) La mobilité internationale comme levier de motivation

Il est généralement admis que la mobilité internationale facilite le développement d'un **état d'esprit mondial**. Cet esprit mondial est d'autant plus nécessaire que l'on se situe dans un environnement transnational ou global.

Mais, en parallèle, les spécialistes de la mobilité internationale et de l'expatriation dans les grands groupes ont constaté que les évolutions socio-économiques et culturelles ne sont pas toujours en phase avec cette nécessité de mobilité. Le travail du conjoint, la charge de parents âgés, l'éducation des enfants et la diminution des incitations financières dues au nivellement des opportunités économiques sont autant de facteurs susceptibles de diminuer l'attractivité de l'expatriation pour un candidat potentiel.

Face à ce phénomène, les organisations mondiales devront faire preuve d'une créativité renouvelée pour trouver des alternatives à la mobilité, en particulier pour les cadres de haut niveau ; il faudra, par exemple, supprimer les limites nationales traditionnellement associées à un poste et tirer profit des techniques de communication les plus modernes.

Malgré cette évolution que l'on ne peut nier et que nous aborderons plus loin, on peut dire que les transferts internationaux vont sans doute continuer à être le point de passage obligé de toute formation de manager d'envergure mondiale. Seules les modalités se transformeront.

⁴¹ HARZING 1995.

Ainsi, les affectations internationales se produiront plus tôt dans la carrière du cadre, à un moment où l'effet d'apprentissage sera le plus fort. Et, du fait de contraintes familiales et professionnelles moins importantes, le transfert de ces jeunes salariés sera moins coûteux et plus facile à mettre en oeuvre.⁴²

❖ La mobilité internationale classique

La mise en place d'une politique affichée de mobilité internationale est une vitrine dorée pour ces managers, qui voient en elle des opportunités de carrière à la fois variées, et valorisantes. De plus, il s'agit d'un tremplin, accélérateur de carrière vers des fonctions de responsabilités plus importantes.

Dans la gestion des cadres à haut potentiel, la mobilité internationale est un outil :

- **d'apprentissage** (qui permet aux hauts potentiels de se familiariser avec les différents marchés, clients, notamment avec la montée en puissance de la catégorie des grands comptes, de favoriser une ouverture d'esprit sur le multiculturel...),
- mais aussi de **confirmation des identifications** : mise en situation à l'étranger pour analyser les capacités du manager à innover, à créer et utiliser son réseau, à affirmer son leadership.

A titre d'illustration de la mobilité internationale comme outil de fidélisation, nous pouvons citer l'exemple de **L'OREAL** qui utilise sa politique RH de mobilité (interne et internationale pour les potentiels), comme arme de « marketing » d'attraction et de fidélisation des talents. La mobilité dans ce groupe est portée par une politique générale de motivation des collaborateurs. Nous pouvons citer M. François VACHEY (Ex Corporate Human Resources Manager) : « *la confrontation à d'autres cultures, d'autres manières de penser, l'exposition internationale s'avèrent aujourd'hui un apprentissage incontournable dans le développement professionnel d'un futur cadre dirigeant* ».

Ainsi, 29 % des cadres (moyenne d'âge 31 ans) ont accédé à un nouveau poste de management en 2004. Selon le DRH de l'industrie, qui regroupe 9 métiers de base, (allant de la production à la finance), ses trois principaux domaines d'action sont le recrutement, la gestion internationale des carrières et la formation. Dans ce secteur, en 2004, il y a eu 300 mouvements d'ingénieurs dont la moitié a consisté en des changements de divisions. La mobilité se décline horizontalement soit par un changement de marque, de division, de métier ou de pays. Sur 4 500 collaborateurs recrutés dans les 5 dernières années, les 2/3 exercent une fonction différente de leur fonction d'embauche. La mobilité s'inscrit dans une logique de construction de parcours professionnel sur le long terme, qui explique le faible taux de turnover (5.9 % pour les cadres français).

La mobilité internationale est réservée à une population « élite » soit par une expérience reconnue, soit par une compétence spécifique nécessaire au développement du pays. Il s'agit alors de positionner ces potentiels comme des ambassadeurs de l'entreprise dont le rôle sera de faire l'interface entre les différentes divisions et de propager la diversité culturelle du groupe. La logique est bien une coordination informelle, les expatriés entretiennent leur réseau de manière informelle en dehors des structures habituelles. Ils deviennent une référence pour leur capacité d'adaptation mais aussi d'appréhension et de transmission des savoirs.

Pour gérer ces carrières, un comité de développement des ressources humaines existe dans tous les pays, dont le rôle est d'imaginer et d'élaborer des parcours favorisant l'ouverture et l'acquisition de nouvelles expériences. Ces comités sont composés pour 28 % de membres non locaux.

⁴² tiré de l'article déjà cité des échos de Vladimir Pucik



Le choix de la mobilité internationale doit être, à l'origine, perçu comme positif par l'expatrié et valorisé comme tel par l'entreprise. C'est là le socle d'une mobilité réussie et de performances accrues. Si les besoins du business pèsent toujours aussi lourd, un nouvel objectif prend de plus en plus d'importance: l'enrichissement du parcours professionnel. Les entreprises répondent ainsi à une forte demande de leurs salariés, en particulier des plus jeunes, en favorisant les passerelles à l'intérieur d'un même groupe. Pour qu'elle puisse être utilisée comme levier de fidélisation, la mobilité internationale doit être gérée (des comités de carrières sont créés pour évoquer la gestion des expatriés, les missions définies et l'accompagnement de l'expatrié préparé).

Le croisement d'une politique dynamique de gestion de la mobilité internationale et de gestion de projets transnationaux est un axe de développement à explorer pour renforcer le facteur fidélisation.

❖ mobilité internationale et gestion de projets transnationaux

Dans les entreprises de culture anglo-saxonne, la mobilité internationale s'articule souvent aussi directement avec des objectifs mondiaux d'amélioration continue sur tous les types de fonctions et toutes les relations internes et externes de l'entreprise. Ce qui permet alors aux managers internationaux de se révéler à la fois sur leur capacité à développer et imposer leur leadership mais aussi à participer aux améliorations dans une dynamique de changement.

Chez **ALCAN** cela se concrétise dans un programme de type «black belt». La clé de voûte de ce programme est le leadership; il est destiné à mettre en place un langage commun au sein de l'organisation, alimenter le partage des meilleures pratiques, afin de saisir toutes les pistes d'amélioration transverse dans toutes les fonctions (marketing, vente, fabrication, logistique, finance...).

Le programme s'appuie sur le modèle des « six sigma »⁴³. Les participants à ce type de programme sont répartis en fonction de leur rôle et leurs situations géographiques et sont caractérisés par les fameuses ceintures :

- Les « Masters black-belts » (maîtres ceintures noires) sont des experts expérimentés, ils ont un rôle de formation et d'entraînement et soutiennent les projets complexes et de grande envergure. Ils sont localisés dans les sièges sociaux et régionaux. Dans cette entreprise, il s'agit d'une fonction à temps complet. Les compétences identifiées sont du registre du relationnel (capacité à enseigner et à encadrer), du leadership (capacité à influencer, négocier et résoudre les conflits potentiels pour arriver à une solution optimale, capacité à communiquer avec tous les niveaux de l'organisation), du management (savoir gérer et développer les équipes ou les individus), et de la compréhension du business (comprendre et dépasser les attentes des clients).
- Les « black belts » (ceintures noires) : sont des directeurs, des ingénieurs qui dirigent et facilitent le processus de résolution de problèmes, ils forment et entraînent les équipes sur leur projet. Il s'agit d'un poste à plein temps qui existe dans toutes les filiales. Les compétences spécifiques nécessaires à l'obtention de ce style de poste concernent les aptitudes au leadership, la maîtrise de plusieurs langues (anglais, et d'autres langues selon le pays de leur affectation), et le profil requiert une expérience dans la gestion de projet.
- Les « green belts » (ceintures vertes) sont des opérateurs, superviseurs et ils s'associent aux équipes de ceintures noires dans l'utilisation des outils qualité et pour former les employés. A ce niveau, il

⁴³ Les origines du six sigma remontent au début du siècle dernier et ont servi de base dans les années 30-40 à un mathématicien Edward Deming » qui s'est intéressé à l'amélioration des systèmes et des procédés. La méthode Six sigmas n'est pas seulement un objectif de qualité, c'est aussi une méthode, qui se déroule en quatre étapes : mesurer, analyser, améliorer et contrôler. C'est un système pour améliorer la qualité des processus d'organisation.

ne s'agit pas d'un poste à proprement parler mais de la participation à un projet transverse qui peut occuper 10 à 20 % de leur temps. Les compétences identifiées pour faire partie des ceintures vertes sont des capacités à utiliser des outils statistiques et informatiques de base, à utiliser des techniques efficaces, et des aptitudes à communiquer efficacement.

- En plus de ces catégories spécifiques, nous pouvons citer les « continuous improvement champions » (champions de l'amélioration continue) qui dirigent le déploiement dans les unités d'exploitation, les installations, et qui sélectionnent les projets proposés et les évaluent. Ils peuvent être à temps complet sur le projet ou à temps partiel et sont basés sur les différents sites.

Les compétences demandées pour l'obtention de ce type de poste sont du registre des compétences d'affaires (par exemple, gérer des équipes multidisciplinaires, établir les priorités dans le but d'assurer un rendement maximal...), des compétences de dirigeant (par exemple, des aptitudes à diriger et développer des responsables d'équipes, habile communicateur) et des compétences analytiques (facilité à travailler avec les statistiques...); la maîtrise de plusieurs langues (anglais, et d'autres langues selon le pays de leur affectation) est aussi nécessaire.

Pour synthétiser, on peut classer ces profils en d'une part le niveau opérationnel (ceintures noires, champions), et le niveau projet (maîtres ceintures noires), avec une frontière constituée par les ceintures vertes.

L'intérêt que nous avons trouvé à ce style de démarche est de permettre de combiner d'une part la mobilité internationale comme véhicule de fidélisation des talents en offrant des opportunités de carrières plus variées comprenant des trajectoires plus courtes, et d'autre part, une émulation des managers dynamisés par le partage des meilleures pratiques.

La finalité organisationnelle étant de s'orienter vers une structure apprenante.

On peut aussi donner un exemple de croisement entre la mobilité internationale et la gestion de projet transverse chez **ALSTOM**, mais sans mise en place d'une modélisation comme précédemment.

Ce dernier est intéressant car il nous a été relaté par un opérationnel⁴⁴ et non par un DRH :

Pour situer l'organisation d'Alstom à cette époque, il faut préciser qu'elle était divisionnelle avec comme point d'ancrage les lignes produits (énergie, transport naval, transport ferroviaire, et énergie- fabrication de centrales) et ensuite les pays. D'un stade franco-français, le groupe était devenu international (type ethnocentrique) et l'objectif des dirigeants était d'évoluer vers une organisation transnationale.

Toutefois, force était de constater que pratiquement toutes les mobilités s'opérant dans le groupe étaient dans la zone Europe avec des Européens, donc pour revenir à notre tableau fil rouge, à une organisation régio-centrique.

Au niveau du business, les seules relations entre l'usine de La Rochelle (usine dans laquelle était située l'équipe projet) et le siège étaient liées à des problèmes de centralisation de trésorerie et de gestion de cash.

Le groupe projet qui nous intéresse était constitué d'un directeur basé à La Rochelle, qui lui-même dépendait du patron de la ligne transport ferroviaire, basé à Barcelone ; une équipe projet basée à La Rochelle et un représentant australien, basé en Australie (qui s'occupait à la fois des relations sociales avec les syndicats des conducteurs australiens, des formations à monter pour ces conducteurs, et il faisait le lien entre l'équipe de La Rochelle et de Ballarat)

⁴⁴ Témoignage de Pascal, directeur de projet de X'TRAPOLIS (train qui sera mis en circulation pour la première fois à Melbourne en 2004) jusqu'en 2004

Le client final étant australien, mais la technologie française, le premier débat était de savoir où se situerait l'équipe projet. Le produit étant nouveau, l'équipe projet a été maintenue dans un premier temps à La Rochelle pour terminer son expérimentation.

Cette décision faisait aussi suite aux luttes de pouvoirs entre la direction d'Alstom, la direction de la branche transport ferroviaire, et la direction de la zone pays « Australie ».

Sans qu'il y ait de mobilité internationale physique, le projet impliquait des nationalités différentes, des histoires différentes et des problématiques purement internationales.

Par exemple, lors des négociations précédentes, l'ancien directeur de projet, qui était anglo-saxon, basé à Barcelone, était dans la logique de la culture du contrat (cf. la « Logique de l'honneur » de Philippe D'Iribarne). Or les négociations menées avec le gouvernement australien pour l'obtention de l'appel d'offres sur la construction du train avaient nécessité l'engagement d'Alstom de réaliser une partie du contrat (et donc des investissements) en Australie. Cet engagement n'étant pas contractuel, il n'avait pas été considéré comme prioritaire par l'ancien chef de projet. Un français, reprenant le dossier, a considéré l'engagement comme devant être respecté dès que la technologie le permettait. A partir de ce moment, pouvait être envisagé l'expatriation de l'équipe projet pour certains à Ballarat et pour d'autres à Melbourne. (suite de l'histoire dans le chapitre sur la formation...).

Les effets induits par les différences culturelles se faisaient donc ressentir dans le traitement des actions concernant le projet. On peut ici souligner le lien déjà évoqué entre l'identification des hauts potentiels et un parcours obligé à l'international. A cette époque, chez Alstom, il existait bien une labellisation « haut potentiel », mais dans l'expérience de Pascal, elle n'était pas liée à une quelconque nécessité d'avoir une expérience d'expatrié. Seules les contraintes techniques (transferts de technologie inclus dans le contrat avec le client), les engagements d'opérer une partie des opérations en Australie, ont été les déclencheurs de l'expatriation.

b) L'expatriation en pleine évolution

Pendant longtemps, la terminologie employée en GIRH n'utilisait que le terme d'expatriation, qui aujourd'hui a fait place au terme de « gestion de la mobilité internationale ».

Cette évolution a suivi celle des organisations qui a vu naître dans un premier temps, des mutations de personnel du siège vers les filiales à l'étranger, puis des transferts des filiales étrangères vers le siège, et maintenant des transferts transnationaux.

Parler d'expatriation reviendrait dans ce contexte à parler à la fois d'expatriés traditionnels, de managers locaux et transnationaux.

Les chiffres de l'Insee, août 2003

Après une période de quasi-stabilité de 1984 à 1990, la population française immatriculée à l'étranger augmente fortement de 1991 à 2002. Pour ces onze années, le solde migratoire, excédent des départs de Français vers l'étranger sur les retours de l'étranger, est nettement positif. Les Français se dirigent de plus en plus vers l'Europe et l'Amérique du Nord, qui accueillent près des deux tiers de la population française expatriée en 2002...

Les emplois détachés à l'étranger pour une durée limitée sont de moins en moins nombreux. De plus en plus de français ont la double nationalité (près de 50 %), deviennent résidents permanents, voire coupent tout lien avec l'administration française lorsque les pays d'accueil leur offrent des conditions de vie favorables. D'après les estimations approximatives des taux d'immatriculation faites par les consulats, la population française à l'étranger devrait se situer entre 1.5 et 2 millions.

Il s'agit donc de modèles qui sont en permanentes évolutions et qui suivent les schémas organisationnels des entreprises. Face à ces constances métamorphoses, les multinationales tentent de développer des **moyens alternatifs** pour trouver les compétences nécessaires là où elles sont nécessaires.

Certaines, comme la société **DANONE**, ont même entamé une réflexion officielle en interne sur la redéfinition de leur politique de mobilité internationale, tendant à réduire très sensiblement ce qui concerne la gestion internationale pour l'Europe, notamment.

La société considère en effet qu'elle doit s'attacher maintenant à ce qui est une « vraie » mobilité internationale (avec packages de rémunération adaptés, contrats d'expatriés très avantageux, etc.) et qui va demander aux intéressés un très gros effort d'adaptation. Ceux qui bénéficieront de ce statut seront ceux à qui on demandera par exemple de s'expatrier dans certaines zones réputées « à risques » (comme l'Indonésie, où certains de leurs dirigeants circulent avec voiture blindée et garde du corps).

➤ Les évolutions de l'expatriation

- **Quelques chiffres...**

Les chiffres montrent une réelle évolution quant au type d'expatriations s'effectuant dans les groupes français : une augmentation de +2,4% en 2004 de la population française établie hors de France inscrite, mais beaucoup plus faible que celle observée l'année précédente (+2.4 % en 2004 par rapport à 2003, contre une augmentation de 11.2 % en 2003 par rapport à 2002)⁴⁵.

Concernant les types de contrat, l'expatriation telle qu'on a pu la connaître durant le XXème siècle disparaît peu à peu. Seulement 22 % des salariés expatriés ont encore un contrat français, contre 44 % qui sont sous contrat local (source : TNS Sofres, 2005). De plus, les expatriés envoyés par leur entreprise à l'étranger et qui bénéficient du système de protection sociale français sont de plus en plus rares. Ils étaient 9,7 % en 1996 et ne sont plus que 5,3 % 2003. Reste cependant une minorité d'expatriés qui bénéficient encore de nombreux avantages.

Au **CLUB MED**, les contrats d'expatriation représentent un petit volume (une soixantaine) et concernent uniquement les fonctions supports (RH et Finances) et les directeurs des opérations. L'expatriation s'applique uniquement aux zones hors d'Europe. Le contrat le plus pratiqué est le détachement.

- **La durée de l'expatriation**

Autre paramètre en pleine évolution : la durée des expatriations. Au lieu de deux ou trois ans de déracinement, la tendance de fond est à l'émergence de missions courtes, de trois à six mois environ.

L'innovation clé est maintenant de faire une distinction entre le moment où il est nécessaire de déplacer quelqu'un physiquement pour l'expatrier, et le moment où les compétences requises dans une filiale étrangère peuvent être mises en oeuvre sans avoir recours à l'expatriation. Les transferts permanents ne sont plus aujourd'hui vus comme le seul moyen de répondre à cette nécessité, et s'y substituent peu à peu des missions temporaires et le déploiement virtuel des compétences.

Sans parler nécessairement d'obsolescence, le modèle historique de l'expatriation a atteint ses limites, même si les missions internationales de moyenne ou de longue durée vont continuer à être utilisées.

⁴⁵ Source : site de la maison des français à l'étranger. www.mfe.org/statistiques.htm

- **Les nouvelles formes d'expatriation**

Les avantages de ce système résident dans les réductions de coûts. On peut maintenir le travail du conjoint et la scolarité des enfants et éviter les charges et les formalités liées à l'expatriation.

Au niveau européen, on évoque de plus en plus « **l'Eurocommuting** », consistant pour un cadre à maintenir son domicile et sa famille dans son pays et sa région d'origine, mais à travailler pendant la semaine dans un autre pays d'Europe. Cette formule est cependant souvent considérée comme peu satisfaisante sur le plan familial, de la gestion du temps (beaucoup de temps de voyage sur la semaine provoquant fatigue et éventuelle perte de performance).

En parallèle, avec la montée en puissance des NTICs, beaucoup de textes ont été écrits sur **l'expatriation virtuelle**. Cette idée signifie que l'expatriation peut être remplacée par la communication à distance, par exemple par téléphone, par Internet, par visioconférences, assortie de voyages brefs mais fréquents.

Il s'agit d'une alternative qui peut être efficace, mais qui se prête plus à certaines missions, par exemple d'assistance et de conseil, de contrôle de gestion, de suivi de projet, plutôt qu'à du management effectif au quotidien, engagé dans l'exploitation en relations constantes avec tous les interlocuteurs professionnels.

Un autre facteur d'évolution de l'expatriation tient dans une autre donnée sociologique : **l'augmentation progressive du nombre de femmes expatriées**, d'une part et la **progression des femmes dans les postes d'encadrement**, d'autre part. Ce qui implique pour les entreprises l'obligation de gérer les **contraintes qu'imposent les doubles carrières**.

Jean Luc Cerdin écrivait en 2001⁴⁶ « *L'expatrié type est un homme d'environ trente-huit ans, marié et père de deux à quatre enfants. Son épouse ne travaille pas et il vit plutôt bien* ».

Or en 2005, cette typologie est toujours majoritaire mais il existe aussi des candidates à l'expatriation. En France, 15 % des couples de cadres mènent une double carrière de haut niveau⁴⁷. Dans leur parcours de carrière, peuvent aussi intervenir des propositions de mutations à l'étranger. La gestion de l'expatriation devra en l'occurrence tenir compte de ce facteur pour anticiper les problèmes professionnels du conjoint.

Par exemple, il n'est pas forcément aisé pour le conjoint de trouver un emploi à sa dimension. Il peut arriver aussi qu'un manager renonce à une mission internationale pour ne pas contrarier les projets professionnels de son épouse.

La question qui se pose est de savoir comment l'entreprise doit elle réagir dans ce cas, si elle considère ce manager comme un talent ? Accepter (si cela est possible) de reporter l'expatriation, essayer de contourner l'expatriation par des innovations type « commuting », ou ne pas laisser le choix et risquer de le voir quitter le groupe ?

Sans que cela soit généralisé, cette question peut interpeller une DRH à l'international à tout moment. Prévoir ce type de problèmes doit donc faire aussi partie de la politique de gestion des expatriés.

Les grands groupes multiplient les mesures pour aider les cadres vivant en couple à gérer leur double carrière.

A titre d'exemples, **ACCOR** et **PRICEWATERHOUSECOOPERS** se sont associés avec une quinzaine d'autres entreprises au sein d'une association « Partnerjob » afin de favoriser le réemploi du conjoint dans le pays d'accueil, ce qui donne un levier supplémentaire à la famille pour lui permettre une plus grande intégration.

On peut citer aussi la création d'une bourse d'emplois on line « accord Cindex » par 43 entreprises, dont certaines du CAC 40, qui centralise les postes vacants dans leurs filiales, permettant aux conjoints de leurs collaborateurs expatriés de postuler.

⁴⁶ Dans l'expatriation

⁴⁷ source : article sur les couples et les carrières de la revue management juin 2005.



Une idée ⁴⁸ : l'accord cindex ?

est un accord auquel adhère un certain nombre d'entreprises dont TOTAL. Il autorise jusqu'à 5 ans de congés sans solde aux conjoints d'expatriés, avec la garantie qu'ils retrouveront un poste équivalent à leur retour.

Des différents entretiens que nous avons réalisés et en croisant les informations avec la presse spécialisée, on peut faire le constat suivant : très onéreuse pour les entreprises, l'expatriation reste avant tout réservée aux destinations lointaines ou peu attrayantes aux postes à hautes responsabilités ou à risques.

➤ **La gestion de l'expatriation**

La fonction même de la gestion des expatriés est donc aussi en pleine mutation. Jean-Luc Cerdin⁴⁹ établit ainsi un facteur exogène à la vie de l'entreprise à prendre en considération pour mieux gérer les expatriations : les contraintes familiales.

Ainsi, il constate que celles-ci sont parmi les premières causes d'échecs : « *Il n'est pas rare de voir des expatriés rentrer prématurément, au bout de trois à six mois pour une mission devant durer trois ans par exemple. Leur famille n'a pas su s'adapter* ».

La gestion des expatriés doit donc prendre en considération ces nouvelles données. Ainsi, d'une fonction très administrative, l'accent est progressivement mis aussi sur la l'organisation du lien administratif des expatriés entre la maison mère et les filiales. Ils doivent gérer à la fois les primes et les incidences sur salaires, s'assurer de l'existence d'une couverture sociale et du versement du salaire à l'étranger. C'est lui aussi qui aide la famille de l'expatrié à gérer son départ et son arrivée dans leur nouveau pays : cela implique notamment une aide pour le déménagement, l'installation dans une nouvelle résidence, les inscriptions dans les écoles, etc. Il gère aussi le retour des expatriés dans leur pays d'origine.

En fait, toutes les questions - et pas uniquement les questions professionnelles - doivent maintenant être prises en main si on veut réussir une expatriation.

Elles regroupent à la fois les préparations à l'expatriation dont nous avons parlé dans le chapitre sur la formation et la mobilité internationale, mais aussi celles qui touchent à la préparation au rapatriement à la fin de la mission. Il est nécessaire d'évoquer ces sujets dès les premiers contacts, avant le départ du manager.

Il est d'ailleurs fréquent lorsque l'on parle avec des expatriés, quelque soit le secteur d'activité dans lesquels ils travaillent, de les entendre dire que le cas de leur retour n'a été que peu abordé avant leur départ, et même quelques fois jamais avant leur rapatriement effectif ; ce qui dans la majorité des cas est générateur de démotivation, voire de démission à suivre.

Dans notre analyse de la mobilité internationale comme levier de motivation, on peut toutefois préciser qu'il est dommage de mettre en place une gestion efficace et d'essuyer des échecs dus à une mauvaise anticipation de la gestion des retours d'expatriation.

➤ **La difficile problématique des retours d'expatriation**

En effet, après l'expatriation, de nombreuses frustrations sont souvent enregistrées du fait d'une réinsertion mal gérée, non valorisante ou même non prévue. Il en résulte un gaspillage des capacités acquises en

⁴⁸ Tiré du même article revue management juin 2005.

⁴⁹ dans l'expatriation.

expatriation, en particulier quand ces acquisitions sont plus difficiles à ré-exploiter, comme c'est souvent le cas des expatriations dans des pays en développement.

Les personnes que nous avons interrogées reconnaissent presque toutes que la gestion des retours d'expatriation est un sujet épineux.

On peut ici citer **DANONE**, où on gère en général assez bien le rapatriement des cadres de niveau intermédiaire, alors que la société a davantage de difficultés pour ceux de niveaux plus élevés (Directeurs de filiales, par exemple).

Cette difficulté est souvent liée à l'organisation de DANONE : la société possède toujours en France de très grosses structures (30% du résultat se fait dans l'hexagone). Ces entreprises sont pilotées par des cadres supérieurs dont les responsabilités sont plus lourdes que celles exercées par un Directeur de filiale au Mexique ou en Indonésie, par exemple. Il est donc difficile de réintégrer ces profils, aussi talentueux soient-ils, dans les structures françaises.

C'est tout de même l'occasion de préciser que ces « échecs » ne sont en général pas de vrais échecs car la plupart de ces profils, dont **DANONE** a développé « l'employabilité » pendant souvent plusieurs années, ont acquis à l'issue de cette expérience une expertise tellement valorisée qu'ils trouvent assez rapidement un nouvel emploi...

Toutefois, c'est un sujet qui suscite toujours de nombreux commentaires et qui mobilise l'attention des gestionnaires de la fonction RH que nous avons rencontrés.

Trois causes sont mises en avant, la première étant la principale :

- **la difficulté de réadaptation à l'environnement du siège**, à la fois en termes d'**autonomie**, qui est moins grande, de **statut** : beaucoup de collègues ont été promus au-dessus du poste que l'on se voit proposé lors de son retour. Au retour, on redevient un « petit poisson », la chute est parfois dure. Ce qui est en contradiction avec la volonté affichée de la plupart des multinationales européennes ou nord-américaines de faire d'une expérience internationale, en particulier pour les individus à haut potentiel, une condition indispensable à une progression de carrière valorisante.
- **l'aplatissement de la hiérarchie** : le raccourcissement des structures a considérablement réduit le nombre de niveaux hiérarchiques ces dernières années et diminué ainsi le nombre de postes à pourvoir par rapport au passé.
- **les finances personnelles et le budget familial** : beaucoup d'aspects de ce style de vie sont perdus lors du retour, la chute peut être dure là aussi.

Comment gérer les difficultés du rapatriement ?

Il y a l'information destinée aux cadres expatriés avant leur retour au siège social et d'autre part celle dont ils peuvent bénéficier à leur retour.

Dans le premier type d'information, les pratiques qui visent à garder les cadres en contact avec la société mère et celles qui visent à planifier et à gérer la carrière au retour sont le plus souvent mentionnées dans la littérature comme ayant un effet sur l'adaptation des cadres et leur performance au travail.

Les auteurs qui ont traité des théories d'adaptation ont affirmé que les individus s'habituent mieux à un nouvel environnement de travail lorsqu'ils réussissent à réduire l'incertitude qu'ils ressentent face à ce nouveau milieu. Pour y réussir, les cadres doivent disposer de l'information pertinente sur les enjeux, les défis à affronter et les actions à entreprendre. Or, si les organisations se sont penchées sur la question de l'information avant le départ des cadres, elles ont, par contre, beaucoup moins mis l'accent sur l'information à transmettre lors du rapatriement, le fait de se préoccuper d'une personne qui réintègre son pays d'origine apparaissant plutôt comme une opération banale.

Or, la rapidité avec laquelle les contextes changent est si grande aujourd'hui qu'elle risque de faire perdre aux cadres qui sont tenus à l'écart tout contact avec la réalité organisationnelle de la société mère.

Quant aux activités de soutien destinées aux cadres à leur retour au pays d'origine, elles prennent la forme d'activités comparables à l'accueil et à la socialisation prévus pour les employés nouvellement embauchés ou encore sont constituées de pratiques d'aide pécuniaire qui permettent d'aider les cadres à s'acheter une nouvelle maison.

Chez **PRICEWATERHOUSECOOPERS**, on commence à gérer le retour dès le départ. C'est à dire qu'on voit très régulièrement l'intéressé avant son départ. L'entreprise a institué depuis deux ans des tables rondes avec tous les cadres qui partent au même endroit à qui l'on fait rencontrer un expatrié revenu depuis deux ans. Il partage son expérience sur l'accueil qu'il a reçu à son retour et sur la façon dont a été gérée sa carrière par la suite. Les cadres sont suivis pendant dix huit mois : des « parcours de retour » (débutant six mois avant le rapatriement) ont été mis en place : discussions téléphoniques avec les associés et RH responsables de la gestion des compétences. Lors de réunions de debriefing, il est prévu qu'ils rencontrent aussi des responsables de la mobilité internationale afin de partager des informations concernant les aspects de leur expérience à l'étranger.

On peut à ce sujet mentionner les pratiques de **parrainage** destinées à restaurer « l'égalité des chances » concernant la carrière des cadres revenus d'expatriation et les cadres qui sont restés dans leur entreprise d'origine. Le parrain est un cadre dirigeant de l'entité d'origine qui suit l'expatriation de son filleul et ses réalisations à l'étranger et assure l'interface entre les dirigeants de l'entreprise d'origine et l'expatrié. Cette interface vise notamment à tenir au courant l'intéressé des opportunités de carrière qui se dessinent dans l'entreprise d'origine et à appuyer auprès des dirigeants concernés la recherche d'informations, la manifestation d'intérêt ou la candidature de son « filleul ».

Les pratiques de planification financière, de counseling ou les activités au cours desquelles les cadres ont l'occasion de faire part de leurs frustrations et de leurs inquiétudes sont également des pratiques ayant pour effet de mieux intégrer les cadres rapatriés.

Prévoir une période de réadaptation pour permettre aux cadres de s'accoutumer au nouveau contexte de travail ainsi que des séances de travail durant lesquelles on permet le partage de l'expérience internationale avec des collègues de la société mère comptent également parmi les pratiques de gestion du rapatriement.

Moins de primes pour l'expatrié, mais plus de services à sa famille, jugée partenaire indispensable de sa réussite.

Ce sont aussi des considérations de coût qui ont conduit les entreprises à repenser leur gestion des expatriés.

➤ Pistes de réflexion pour une politique de rémunération des expatriés :

La gestion internationale de la rémunération est complexe dans la gestion des différents paramètres. Il est clair que l'implémentation d'une rémunération globale est un bel instrument. Les éléments clés tournent autour d'un impératif légal (le salaire de base), de mécanismes plus ou moins sophistiqués (les bonus, primes..) et des spécificités propres à chaque pays (avantages sociaux). A titre d'illustration, on peut citer quelques disparités sur le nombre de jours de congés payés existant dans différents pays devant être pris en considération dans la mise en place d'une politique de rémunération :

En France (rigidité du contexte local):

- 25 jours de congés payés, 11 jours fériés, 35h
- Coût de l'emploi qui représente 100% en plus du salaire de base et est donc l'équivalent de deux salaires

En Inde (système d'avantages sociaux sophistiqué):

- 16 à 30 jours de congés payés, 7 à 10 jours fériés
- Coût de l'emploi de 190 % (on présente toujours un package total », pas seulement le salaire de base)

En Chine : jours donnés par le parti communiste

En Angleterre : 8 jours fériés

En Malaisie : 20 jours fériés

En Pologne : de 18 à 26 jours de congés

Des enquêtes montrent qu'au sein de la même entreprise, les différences de rémunération atteignent parfois 30 % pour une même fonction. Ces différences sont justifiées pays par pays, mais lorsqu'on veut adopter une logique transversale, elles deviennent un enjeu d'entreprise crucial. Un thème que nous avons déjà abordé précédemment, l'équité, doit constituer une priorité dans toute élaboration de politique de « compensation and benefits ». En effet celle-ci va prendre en considération trois données : le marché national local (local national market), les expatriés (expatriate market) et les expatriés « à vie » (third labour pool). De plus, les systèmes de rémunération au sens large (salaire, avantages, package) sont constitués de plusieurs éléments n'existant pas forcément dans le traitement des salariés sédentaires :

- des montants forfaitaires
- des indemnités
- des avantages divers.

Pour définir de quelle manière doit être composée une politique de « comp&ben », une grille d'analyse⁵⁰ a été proposée en se basant sur l'étude des méthodes utilisées dans le pays d'origine, le pays d'accueil de l'expatrié, etc. Le niveau de maturité d'une entreprise dans ses opérations à l'international a également une influence sur le choix de telle ou telle méthode.

⁵⁰ Méthode de rémunération et cycles d'expatriation (tendances) d'après un article de Jean-Luc Cerdin, Sylvie Saint-Onge et Xavier Savigny

Méthode de rémunération	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<p>La méthode du pays d'origine :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La négociation • L'approche bilan • L'approche du montant forfaitaire 	<p>Aider l'affectation à l'étranger et le retour de l'expatrié dans son pays d'origine</p> <p>L'employeur et l'expatrié négocient les composantes du contrat de rémunération</p> <p>L'employeur garantit le pouvoir d'achat de l'expatrié</p> <p>En plus du salaire de base, l'employeur alloue aux expatriés un montant forfaitaire</p>	<p>Simple à administrer</p> <p>Elle encourage la mobilité</p> <p>Elle est assez simple</p> <p>Elle donne une liberté à l'expatrié pour dépenser comme il le souhaite ce montant</p>	<p>Risque d'iniquité entre les expatriés Elle peut coûter cher si le nombre d'expatriés est important</p> <p>Elle coûte cher, est complexe à suivre (nécessité de mettre à jour de nombreuses informations)</p> <p>Elle peut poser des problèmes en cas de changement du différentiel du coût de la vie (et donc avantager ou désavantager l'expatrié et/ou l'employeur)</p>
<p>La méthode du pays d'accueil</p>	<p>Le salaire de l'expatrié est déterminé par rapport à la structure salariale de la nouvelle organisation dans laquelle il travaille</p>	<p>Elle est simple et peu coûteuse pour l'entreprise</p> <p>Elle favorise l'équité entre les expatriés et les locaux</p>	<p>Elle attire peu les salariés à s'expatrier</p> <p>Elle ne favorise pas les transferts dans de pays où le coût de la vie du pays d'accueil est inférieur à celui du pays d'origine</p>

La méthode du pays tiers	Un pays tiers ou une région géographique est choisi comme modèle du système de rémunération	Elle permet à l'organisation une réduction de ses coûts	Elle est complexe (plusieurs systèmes de rémunération cohabitent dans la même entreprise) Elle favorise l'iniquité entre les expatriés suivant le lieu où ils sont transférés
La méthode mixte	Elle combine des éléments de plusieurs méthodes citées ci-dessus et vise souvent à diviser les expatriés en différentes catégories : par exemple les expatriés expérimentés et les « jeunes expatriés »	Elle permet à l'organisation une réduction de ses coûts	Elle est complexe à suivre Elle favorise l'iniquité entre les expatriés
La méthode internationale	L'expatrié est rémunéré suivant une grille de salaire internationale destinée à l'ensemble des expatriés	Elle est simple à mettre en place	Elle ne prend pas en compte les différentiels de coût de la vie entre les lieux d'affectation

L'intérêt de cette grille est sa facilité de lecture et la mise en évidence des avantages et inconvénients de chacune des méthodes.

En effet comme il n'existe pas de « one best way » en politique de rémunération comme dans tous les autres domaines de gestion, tout dépend de l'organisation, et du degré d'internationalisation des entreprises pour rester dans le sujet que nous traitons ici. Nous pouvons donc faire essayer d'établir une corrélation entre ces différentes méthodes et les types d'organisation décrits dans le chapitre I pour définir celles qui naturellement s'appliqueraient le mieux.

Style d'organisation :	Méthode de rémunération à privilégier
Ethnocentrique	Méthode du pays d'origine
Géocentrique	Méthode internationale
Polycentrique	Méthode du pays d'accueil
Régiocentrique	Méthode du pays tiers

Ainsi par exemple, la négociation (méthode du pays d'origine) est souvent utilisée par des entreprises ayant peu d'activités à l'international et un faible nombre d'expatriés.

A l'opposé, une entreprise qui a une grande expérience de l'international et un nombre d'expatriés élevé utilise souvent l'approche mixte afin d'optimiser ses coûts.

Nous ne rentrerons pas dans toutes les techniques permettant de travailler sur le sujet des « compensations&benefits » qui mériteraient une étude complète à eux seuls. Notre propos est seulement d'attirer l'attention sur l'importance de l'équité dans ce domaine et de l'existence de plusieurs méthodes qui peuvent être utilisées en parallèle à l'analyse de l'organisation des groupes.

3 – Les formations destinées aux cadres internationaux

Le monde de la formation a été révolutionné en France avec la loi du 04 mai 2004, réformant la formation professionnelle en créant le Droit Individuel à la Formation, le DIF⁵¹. Malgré l'actualité de cette réforme dans les fonctions Ressources Humaines, nous ne l'aborderons pas ici, notre propos étant de nous focaliser sur la formation au service de la GIRH.

Nous considérons ici le terme de formation au sens de Guy LE BORTEF⁵², « *un moyen mis à la disposition de tous pour construire les savoirs nécessaires à la différenciation concurrentielle mais aussi pour transformer ceux-ci en connaissance* ».

La formation est ici prise au sens large c'est-à-dire un moment privilégié non seulement pour l'apprentissage en lui-même mais aussi de distanciation et de prise de recul, de réflexion nécessaire au processus de constitution des compétences. On peut même parler de mise en condition morale et physique pour permettre au manager de progresser dans sa préparation (avant de partir) et dans sa réflexion sur ses actions (durant la période d'expatriation).

En effet, les différentes missions, étudiées ci-dessus (transfert de compétences, contrôle des opérations à l'étranger, diffusion de valeurs communes...), qui lui seront généralement confiées, requièrent une préparation permettant une optimisation de leurs chances de succès sur les aspects techniques, managériaux, et relationnels.

L'impact de la mondialisation sur la politique de formation se matérialise sous différentes formes : le besoin d'évaluer et de suivre l'évolution des compétences du personnel expatrié, la nécessité de suivre et d'anticiper l'évolution de certains métiers de manière quasi simultanée dans tous les pays d'implantation de la firme, la volonté de certaines entreprises de former les nouveaux recrutés de différents pays d'origine selon une méthode harmonisée ou non.

De nombreuses multinationales commencent à utiliser le même principe de "formation maison" pour le top management destiné à travailler hors des frontières.

La question sous jacente est encore et toujours : faut-il développer des formations globales ou locales, ou faire un mixte des deux ? La réponse donnée par les entreprises à cette question est souvent un mixte des deux. Une formation globale est nécessaire pour véhiculer les valeurs de l'entreprise, faire progresser les capacités managériales des cadres internationaux, donner les lignes directrices en matière stratégique, et une adaptation locale est nécessaire pour adapter au mieux les produits ou services au marché et au client.

⁵¹ Mesure vedette et innovante de la réforme, elle permet aux salariés en CDI à plein temps de bénéficier de 20 heures de formation par an, cumulables sur 6 ans et plafonnées à 120 heures. Ce droit est ouvert aussi aux salariés en CDD sous certaines conditions. Ces heures peuvent porter sur des actions de formation proprement dite ou un bilan de compétences ou encore une validation des acquis de l'expérience. **Deux points innovants :** *Le principe de co-responsabilité* : ce droit est à l'initiative du salarié mais il doit faire l'objet d'un accord formalisé de l'employeur. Ainsi cette rencontre donne une occasion de faire un point pour chaque salarié, au-delà des compétences directement liées à son poste de travail.

Le principe de co-investissement : l'entreprise, le salarié (hors temps de travail à défaut d'accord spécifique) et l'OPCA peuvent le rémunérer en tout ou partie.

⁵² « Construire les compétences individuelles et collectives » GUY LE BORTEF, édition d'organisations 2004.

Ainsi par exemple, **L'OREAL** a mis en place, dès 1999⁵³ les **MDCs (Management Development Centers)** qui sont des centres de formation spécifiques à chacune des zones géographiques définies dans l'organisation du groupe. Leur rôle est des mettre en place une politique globale, afin d'inscrire les actions de formation dans la continuité, et de faire l'interface entre le niveau Corporate et le niveau local. Les objectifs affichés par le groupe sont :

- Faciliter l'intégration, la cohésion et le brassage des profils, en diffusant la culture, en favorisant la création de réseaux internes et les échanges
- Améliorer les compétences managériales et liées aux métiers
- Offrir à chacun la formation adaptée à ses spécificités culturelles

L'enjeu final est de déterminer une vision globale de la culture dans la zone. Les formations peuvent prendre la forme de séminaires en salles ou de e-learning, et couvrent des thèmes variés mais qui mettent l'accent sur la culture du groupe (management, marketing, vente notamment). Ces centres permettent de créer un esprit zone en rassemblant des cadres et managers d'une même zone (mise en commun d'expériences, informations, connaissances spécifiques), de décentraliser la politique afin d'animer plus directement les pays et de régionaliser les offres de formation.

Chez **VEOLIA Environnement**, une **plateforme des compétences, le « Campus VE »**⁵⁴, accueille toutes les catégories de personnel de l'apprentis au dirigeant et toute les nationalités. Son rôle en fait permet de rallier la notion de GPEC et de formation, notamment pour favoriser la mobilité au sein du groupe. Ainsi, ses missions sont de :

- Repérer d'anticiper et de construire les compétences en prévoyant les besoins et les qualifications futures nécessaires au développement des entités.
- Elaborer des cursus de formation transverses aux différents métiers de VE
- De faciliter la diffusion de méthodes et de programmes de formation tout particulièrement à l'international
- De renforcer la culture du groupe.

Il a aussi un rôle dans l'animation du réseau international des centres formations (4 centres en Europe, 3 en Asie-Pacifique, et 2 en Afrique).

Chez **ACCOR**, l'évolution constatée à l'international est une préconisation de la DRH, d'accentuer de plus en plus les formations autour des personnes recrutées localement et de faire porter à ces formations locales la transmission des valeurs du groupes.

Ce rôle est attribué aux **Académies ACCOR**⁵⁵. Elle est depuis 2001, le symbole de la culture de formation des fondateurs, motivée par le besoin de diffuser les concepts novateurs mis en place par le Groupe. Aujourd'hui, il existe 10 Académies Accor qui forment l'essentiel des collaborateurs du groupe dans le monde.

L'ambition affichée du groupe ACCOR est d'être le meilleur employeur de l'année. Pour atteindre cet objectif, le groupe a lancé l'initiative d'incorporer dans les offres de formation, un accompagnement de coaching Cette formation s'inscrit tout naturellement dans le développement du potentiel des managers et dans le cadre de l'organisation apprenante. Développer des compétences de coach pour les managers permet une montée en puissance des modes de management et d'organisation.

Les grandes entreprises internationales mettent aussi en place des **programmes d'éducation permanente en partenariat avec les Business Schools.**

⁵³ Premier MDC en 1999 créé à Singapour - Zone Asie

⁵⁴ créé en 1996 à Jouy Le Moutier (région parisienne)

⁵⁵ Créée en 1985 à Evry, l'Académie Accor est la première université d'entreprise créée en Europe dans le domaine des services.

Chez **L'OREAL**, il existe notamment des programmes spécifiques de développement du leadership, en partenariat avec le Centre Européen d'Education Permanente pour les hauts potentiels (100 managers en 2004) « Global Leadership for Growth » se tenant à New York, Singapour et Fontainebleau.

Globalement, les éléments spécifiques que les entreprises prennent en considération pour monter les plans de formation à l'international sont :

- Le management interculturel : prendre conscience des différences culturelles, les décoder et les expliquer, permettre au manager international d'y repérer ses propres aptitudes pour adapter si besoin son style de management.
- La langue
- Le développement personnel du manager international : gestion du stress, organisation du temps, anticipation et gestion des conflits, développement et utilisation à bon escient d'un réseau relationnel
- Le marketing international : pour adapter les offres de biens et services au contexte du pays.
- Des offres techniques correspondant au domaine d'activité de la mission du manager international comme par exemple, le montage de financement de projets internationaux.
- De plus en plus apparaît aussi un besoin de formation destinée à la famille de l'expatrié.

Eléments que l'on retrouve détaillés dans le tableau ci-dessous, tiré de R.Chua et T.Saba, « *The effectiveness of Cross-cultural Practices in International Assignments* ».

Pratiques de formation destinées aux employés mutés dans les pays étrangers

Formation linguistique	Lecture, écriture, langage parlé, expressions locales
Formation technique	Gestion de crise, spécificités du pays en matière de gestion, marketing, éthique, construction d'un réseau de contact avec des fournisseurs et des clients
Formation interculturelle	Gestion du choc culturel, différences culturelles entre le pays d'accueil et le pays d'origine, environnement religieux, lois du pays d'accueil
Formation sur des aspects généraux	Histoire du pays d'accueil, comportements appropriés et comportements inadmissibles, historique des activités dans le pays d'accueil et culture organisationnelle
Formation sur des aspects particuliers	Introduction à l'environnement de travail, attentes par rapport aux collègues du pays d'accueil, histoire des relations entre la filiale et la maison mère
Formation destinée à la famille	Formation interculturelle destinée au conjoint et aux enfants

Témoignage de Pascal, directeur de projet de **X'TRAPOLIS**⁵⁶, (service transport d'**ALSTOM** fabrication) jusqu'en 2004 sur le sujet de la formation et de l'accompagnement.

Il est à souligner que l'expatriation de l'équipe projet en Australie constituait une première pour le groupe Alstom qui jusque là n'avait procédé qu'à des expatriations individuelles. Les Ressources Humaines ont joué alors un rôle de support et non de leader dans l'organisation des formations. Le groupe projet futur expatrié était composé d'ingénieurs, dont la moitié avait déjà été expatriée au moins une fois et incluait plusieurs nationalités : Français, Anglais, Allemands. Une gestion d'équipe multiculturelle existait donc déjà. L'expatriation se faisait dans deux endroits différents en Australie : une partie de l'équipe était destinée à travailler dans l'usine de Ballarat, (sur le site, la seule nationalité présente était australienne) et la deuxième partie à Melbourne (où se côtoyaient plusieurs nationalités : australien, chinois, anglais).

Afin de préparer au mieux l'équipe à travailler ensemble en Australie et à s'adapter à la vie australienne, plusieurs formations ont été montées. Il est intéressant de constater qu'à cette époque, toutes les initiatives concernant la préparation au départ émanaient du directeur de projet. L'originalité que nous avons trouvée dans cet exemple est la combinaison de toutes les formations listées dans le tableau ci-dessus dans une seule session. Ainsi, un séminaire de deux jours a été organisé à La Rochelle. La première journée, les participants étaient tous les futurs expatriés et les thèmes de la session : comment travailler en Australie (approche des méthodes de travail australiennes), comment communiquer (comprendre les protocoles, les étiquettes, les « codes » australiens), concernaient aussi des aspects plus techniques.

Extrait du programme de cette journée : *“Assessment of personal work preferences, mapping of cultural dimensions of business behaviour, issues of international management, important business incidents, Australia business area briefing like protocol and “dos & don'ts” or roles of men and women, your own organization's business “critical incidents” in Australia, exploring key business issues like /subordinate relationships, or information control and exchange...”*.

La deuxième journée avait un double objectif. D'une part compléter la formation interculturelle en abordant le thème du mode de vie en Australie et d'autre part, les conjoints étant conviés à cette journée, permettre une intégration familiale en créant un climat propice à la rencontre des différents invités sur des préoccupations communes. Ainsi par exemple, les sujets étaient de l'ordre *“Expectations and adjustment to life and work in Australia, including overcoming travel stress and culture shock, repatriation concerns for the end of the assignment, socializing in Australia; area briefing including history, the land, people and religion, economics, government and politics, education and schools; value differences between Australia and the participants' reference culture, cultural differences between Australia and the participants' reference culture, as they affect daily life”*

L'animateur était un Australien, marié à une française, connaissant donc les deux cultures. Le gros avantage de ce style de formation était la synergie au niveau des coûts, intégrant les éléments indispensables à une bonne préparation des futurs expatriés et de leur famille, mais aussi permettant de bâtir un esprit d'équipe entre les membres de l'équipe projet. Il est à noter qu'un mois après l'installation des expatriés en Australie, un séminaire dans un lieu ludique (un vignoble, - le vin avait été identifié comme une des références communes aux expatriés et aux australiens-) avait été organisé avec tous les protagonistes du projet (expatriés et Australiens, mais sans les conjoints) pour renforcer ce « team building ».

L'écueil de cette formation signalé notre interlocuteur était qu'il existe une disparité régionale de culture entre Melbourne et Ballarat. Les personnes ayant été mutées à Ballarat n'ont pas retrouvé les points de repères donnés pendant le séminaire, et nous pouvons nous demander si dans ce cas, la formation n'a pas été en fait un facteur de déstabilisation au lieu d'être une aide.

En parallèle, des cours de langue ont été proposés à la fois aux membres de l'équipe et à leurs familles (enfants compris).

La formation est aussi un point-clé qui rejoint la mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences. Car, une fois identifiés les axes de développement à venir des différents business, il faut savoir former les personnes, ou les reconvertir ou recruter des profils qui ne sont pas présents dans les différents viviers que nous avons évoqués précédemment.

⁵⁶ Train qui sera mis en circulation pour la première fois à Melbourne en 2004

Un exemple est aussi donné par le groupe **TOTAL** qui intègre dans ses processus de gestion de carrière la nécessité d'accorder une attention spécifique à la progression des managers au niveau international, en favorisant le changement culturel au travers d'actions de sensibilisation, de formation et de communication interne.

Les axes prioritaires en ce domaine sont notamment l'ouverture interculturelle, les aptitudes managériales, les adaptations aux évolutions techniques, réglementaires, juridiques. Il est à noter que les évolutions en matière de formation dans le groupe se sont concentrées autour des domaines liés à la sécurité, l'environnement, l'éthique ou le développement durable, en ayant comme finalité de contribuer au développement des transferts de savoir-faire et la diffusion sur le terrain de méthodes et démarches professionnelles communes à l'ensemble des équipes tout en respectant les cultures locales.

De manière générale, **l'approche du coach proposé aux managers est de plus en plus adoptée par les entreprises en raison de l'évolution des structures qui accordent à tous les gestionnaires une plus grande part de responsabilités.** Si l'on ramène ce constat au niveau international, on peut rajouter que dans leur pratique professionnelle, les managers internationaux disposent rarement de toutes les informations qui leur seraient nécessaires pour adapter leur comportement aux attentes sociales inscrites dans leur position, être performants dans les missions qu'on leur a confié, et même de comprendre correctement les attentes de leur supérieur hiérarchique.

Afin de les accompagner dans ce travail, en parallèle aux traditionnelles formations interculturelles (dont l'objectif, rappelons-le, doit être de donner la possibilité au futur expatrié d'apprendre à communiquer efficacement avec des personnes d'une culture différente), la présence d'un coach est un apport précieux. Selon Guy Tabardel : *« cette intervention porte sur toutes les compétences qui ne dépendent pas exclusivement de connaissances techniques. Elle est particulièrement bien adaptée aux savoir-faire et savoir-être concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication, le commercial. »*

Alors qu'une action de formation se déroule collectivement, le coaching propose des entretiens individuels au cours desquels le « coaché » pourra s'exprimer librement, sans freins : il prend la forme d'un face à face confidentiel et privé.

Il faut préciser que chez **PRICEWATERHOUSECOOPERS**, il n'y a pas de formation spécifique pour les managers internationaux. Ils suivent constamment des formations professionnelles car ils travaillent dans des métiers dont la législation évolue rapidement et nécessite une mise à jour des connaissances permanentes.

Il existe des formations spécifiques aux hauts potentiels, qui généralement passent par l'international, mais pas spécifiquement dédiées à l'international.

Compte tenu de l'éloignement géographique des différents managers, et du coût que peut représenter ce style de démarche individuelle, s'il est utilisé en « face à face », les nouvelles technologies sont des avancées qui permettent de pallier ces inconvénients. D'après les experts en coaching, le coaching à distance repose sur les mêmes compétences, outils et processus que le coaching traditionnel. *« Il offre en plus une réelle facilité d'accès à la consultation, une meilleure réactivité et une qualité d'échange garantie par un processus fondé exclusivement sur le dialogue. »* Guy TABARDEL⁵⁷.

⁵⁷ Article rédigé par Guy TABARDEL, Coaching & Management, février 2004.

CHAPITRE III – QUELLE GIRH POUR REpondre AUX DEFIS DE LA GESTION INTERNATIONALE DES ENTREPRISES ?

Dans notre étude, nous n'avons pas pu recueillir suffisamment d'informations ou obtenir assez de regards croisés (RH corporate + BU + opérationnels) pour en tirer des généralisations. Cependant, il est clair que des tendances se sont détachées et que les écarts entre les approches de classification que l'on trouve dans la littérature RH et les pratiques sont importants.

A titre d'exemple, une entreprise peut se présenter comme une organisation transnationale et avoir des pratiques RH ethnocentriques. On peut citer le cas des entreprises américaines qui, malgré une stratégie globale, imposent des « règles » de management et de rémunération faites aux USA par des consultants américains qui ne connaissent pas la culture locale ; ces règles étant souvent alors ressenties comme de l'arrogance de la part du management local.

Un constat se détache : l'internationalisation est un modèle difficile à mettre en place et à gérer en raison de l'éloignement, de l'intensité du développement (avec une gestion des carrières complexifiée) et de la déperdition de l'information. Par ailleurs, les spécificités locales compliquent ce modèle. C'est une des raisons pour lesquelles les internationaux doivent véhiculer la culture du groupe, ses valeurs et former les « locaux ». Comme nous l'avons vu, le développement des personnes, leur rétribution ou leur recrutement et sélection ainsi que le SIRH sont des paramètres particulièrement sensibles.

Par ailleurs, il ressort des différents entretiens que nous avons eus, **certaines priorités communes partagées par les DRHs à l'international**. Les quatre principaux axes cités sont :

- **le développement des compétences** (travail sur l'identification des compétences clés des entreprises ainsi que sur leur développement),
- le **développement des modes de NTIC** (refonte des portails RH – SIRH, et sites internet dédiés au recrutement) avec la notion de **marketing RH** donc de relation-client et de fidélisation
- l'incorporation des contraintes liées au **développement durable/ responsabilité sociale** des entreprises avec la problématique de la **gestion des risques** (SRAS, terrorisme, contagion des marchés financiers)
- la **mesure de la performance des RHs**

Le chantier sur le développement des compétences nous a été annoncé comme prioritaire au **CLUB MED**, chez **TOTAL**, chez **VEOLIA ENVIRONNEMENT**, et chez **ACCOR** avec comme corollaire l'adaptation des ressources humaines aux métiers de demain intégrant l'implication du management, l'accroissement de la flexibilité et la mobilité.

Le développement des nouvelles technologies comme support de process mais aussi de marketing (intranet, internet, SIRH...), notamment dans le domaine du recrutement et de la gestion de la mobilité nous a été citée par l'ensemble de nos interlocuteurs.

En effet, partant du postulat que les deux plus grandes contraintes de la fonction RH sont le manque de temps et de moyens, ces technologies apparaissent comme un moyen d'apporter de nouveaux services aux clients internes, des informations fiables, ainsi qu'un véhicule de diffusion des politiques à tous les niveaux de l'organisation à moindre coût.

Le troisième axe de développement à venir qui est apparu tient dans l'implication des Ressources Humaines dans les chantiers de développement durable, concept de la diversité comme chez TOTAL, ou de responsabilité sociale comme chez ACCOR, avec une attention particulière sur la gestion des risques.

La mesure de la performance a également été évoquée comme un grand chantier chez **ALSTOM** et **SELECTIVE BEAUTY**, deux entreprises où les RH assument le rôle de partenaire stratégique. Dans chacun des cas, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

Compte tenu de ces perspectives, que l'on retrouve d'ailleurs comme sujet de réflexion dans les séminaires RH actuels, nous nous sommes interrogés sur la nécessité de faire évoluer les profils des DRHs à l'international, et de leurs équipes.

Mais, avant toute réflexion sur le sujet, rappelons que l'évolution de la GIRH et de la gestion des talents dépend aussi et surtout de la place occupée par la fonction RH dans l'organisation.

Les entreprises comme **TOTAL, DANONE, L'OREAL**, etc. ont depuis longtemps admis la nécessité d'apporter une attention très importante au pilotage stratégique de leurs ressources-clés. Dans ces sociétés, on a depuis longtemps compris que les groupes qui arrivent à mobiliser les meilleures ressources et à les faire évoluer sont ceux qui réussissent le mieux. Chez **DANONE**, des études ont même été menées sur la corrélation entre les évaluations de potentiels et les résultats des unités. Il s'avère que sur le moyen terme (3-4 ans) il existe un lien direct et évident entre la qualité des Comités de Direction et la performance de l'entreprise.

Mais toutes les multinationales ne font pas une place spécifique au DRH au niveau du comité exécutif. Cette fonction peut se trouver en deuxième position sur l'organigramme et être représentée par une direction administrative plus large.

D'autre part, lorsque le DRH siège effectivement avec d'autres pairs en relation directe avec le chef d'entreprise, il n'est pas toujours évident que sa contribution dépasse le cadre opérationnel de sa fonction et porte sur des activités stratégiques.

Par exemple, lorsque l'opportunité d'investir dans un pays émergent est débattue au niveau de la direction, comment se fait la prise en compte, à côté des coûts relatifs à la main d'œuvre, du système éducatif, de l'existence d'une maîtrise compétente, de la possibilité à moyen terme de substituer des locaux à des expatriés ?

On observe donc un écart entre le discours affiché, la réalité comptable et la réalité hiérarchique. Ecart qui n'est d'ailleurs pas nécessairement lié au manque de compétences des détenteurs de la fonction ressources humaines mais aussi à la façon dont les dirigeants d'entreprise conçoivent la fonction et sa contribution potentielle.

La gestion des missions internationales sera donc d'abord déterminée par la politique du Groupe relative à la GRH, dont on peut repérer l'importance qu'on lui accorde selon quelques axes significatifs résumés dans une culture de groupe international qui traduit une volonté de promouvoir des principes de management dans les différents pays et impliquant la démarche suivante :

- L'internationalisation du management supérieur dans les instances dirigeantes du Groupe ou la proportion des dirigeants qui n'appartiennent pas à la nationalité de la société-mère du Groupe dans son conseil d'administration, son comité exécutif ou les directions de ces grandes divisions mondiales.
- La volonté de développer des carrières internationales.
- L'existence d'une communication internationale par des médias internes au Groupe.

A/ LES PRINCIPAUX CHANTIERS DE DEVELOPPEMENT DE LA GIRH

1 – Nouvelles technologies et Ressources humaines

a) Le développement des SIRH

Face à l'internationalisation croissante des entreprises, un des enjeux de la fonction RH est le développement des synergies entre les différentes filiales. La fonction RH doit s'appuyer sur des données et des référents comparables qui nécessitent de posséder des logiciels identiques. C'est l'objectif des SIRH (Systèmes d'Information des Ressources Humaines), progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information.

La mise en place d'un SIRH permet notamment de se pencher sur la valeur ajoutée de chacune des tâches et donc sur la pertinence du système d'information existant, ce qui implique de repenser l'organisation actuelle du travail. Ceci se fait en amont du projet et cette action est indispensable pour que la mise en place d'un SIRH permette d'améliorer la productivité. Un des objectifs étant l'automatisation de certaines tâches (notamment les tâches administratives, le recrutement, la gestion des carrières et la rémunération.) afin que les équipes RH puissent ensuite se concentrer sur celles à forte valeur ajoutée. Les RH se focalisent alors sur leur rôle de conseil, de soutien et d'accompagnement aux opérationnels, les aspects « experts » de la fonction RH.

La mise en place de ces systèmes d'information permet de donner une approche mondiale aux processus RH. Ainsi, l'entreprise se donne les moyens de renforcer sa cohérence. Jusqu'à présent, les processus sensibles aux évolutions de la législation sociale tels que la paie, la gestion des temps, l'administration du personnel étaient traités par des éditeurs locaux. De plus en plus, les grands éditeurs internationaux proposent des systèmes de paie internationale qui prennent en compte les spécificités locales liées à la paie de tel ou tel pays.

Il faut assurer un équilibre entre les modes de normalisation et d'homogénéisation des processus et la nécessité de préserver les spécificités locales pour les aspects fonctionnels et pour les actions de conduite du changement. Des arbitrages doivent être effectués entre prise en compte des spécificités culturelles pour chacun des pays ou des activités et des principes de cohérence et d'unicité devant exister au sein de l'entreprise.

Ainsi, par exemple, les services proposés par **MR.TED** partent du principe que pour pouvoir passer d'une utilisation quantitative (gestion purement administrative comme la paie) à un déploiement qualitatif (connaissance des individus, mise en place d'outils de suivi de carrière, de compétences), une connaissance des besoins de tous les intervenants est nécessaire :

- Emission des besoins faite par les opérationnels auprès de la RH locale ou la RH centralisée en fonction de l'organisation.
- Analyse de ces besoins en fonction des spécificités locales
- Suivi de la satisfaction des clients des RHs

Les solutions proposées par Mr.TED offrent un tronc global qui définit les règles et processus communs à toutes les divisions puis une marge de main d'œuvre d'adaptation aux spécificités locales. Celle-ci peut être du registre de la forme (modifications possibles des couleurs), ou du fond (possibilité de postuler en ligne dans un pays et pas dans d'autres).

Un autre facteur essentiel sera l'accompagnement au changement suite à la mise en place du SIRH.

Le SIRH est apparu au fil de nos entretiens comme un outil de gestion indispensable aux grands groupes internationaux pour attirer, recruter et fidéliser ses salariés. L'enjeu pour les DRHs étant comme nous l'avons vu dans ce mémoire d'attirer, de développer et de conserver les compétences, il permet de répondre à de nombreuses problématiques liées à la GIRH et d'en optimiser les processus.

La mise en place d'un SIRH est venue répondre au besoin de modernisation et d'internationalisation de la fonction RH.

Le SIRH contribue à l'atteinte des objectifs de la stratégie RH en :

- partageant en temps réel les processus et l'information (les dirigeants et les managers ont accès à des indicateurs de performances et des données sur leurs équipes (gestion des carrières, rémunérations, évaluations)
- développant des processus standards communs RH
- accélérant les processus de mobilité interne, recrutement, révision des rémunérations
- accélérant l'internationalisation du groupe
- diffusant les politiques du groupe dans l'ensemble de ses entités, en particulier en accélérant l'intégration des nouvelles acquisitions

Le système d'information commun permet d'homogénéiser les données et d'agréger, de capitaliser et de disposer des informations qui pourront être partagées, en temps réel. Ces informations deviennent des instruments de pilotage.

Le SIRH permet aux équipes RH de se focaliser sur les tâches à forte valeur ajoutée. Tout ceci provoque des changements importants sur l'organisation de la fonction RH, sur la nature du travail effectué et sur les compétences requises. C'est donc une véritable transformation de la fonction qui est induite par le SIRH.

Chacune des grandes fonctions a été revisitée. Ce travail de reconfiguration a permis d'une part de définir de bonnes pratiques et d'autre part de généraliser ces pratiques dans les différentes entités du groupe. Le SIRH devient le garant des règles communes choisies qui devraient être progressivement généralisées.

b) Le développement des sites « carrières » ou rubriques RH.

Internet a bouleversé le monde des Ressources Humaines, particulièrement celui du Recrutement : les NTICs apportent aux candidats comme aux recruteurs une souplesse et une interactivité jusque là inégalées. Les recruteurs utilisent massivement les sites Web d'offres d'emploi : Monster, Cadremploi... . Diffuser une offre sur le Web coûte 10 fois moins cher que sur un support de presse et le temps de publication passe d'une semaine à une heure...

Internet propose aussi aux entreprises de nouvelles opportunités pour la communication de leur politique Ressources Humaines, grâce à la mise en oeuvre d'une rubrique « RH » sur leur site Web « corporate ». En plus de la diffusion de leurs offres d'emploi publiées au rythme de leurs besoins et sans limite de durée, les recruteurs disposent désormais de leur propre espace d'expression : politique de recrutement, d'intégration, de formation, de gestion de carrières ; présentation des métiers et des compétences de l'entreprise, informations pratiques, etc.

Internet a aussi donné aux entreprises de nouvelles opportunités pour la communication de leur politique Ressources Humaines, grâce à la création d'une rubrique « RH » sur leur site « corporate » ou d'un site entreprise dédié uniquement au « recrutement » et à la visibilité de la marque employeur.

Désormais, au delà de la diffusion de leurs offres d'emploi publiées au rythme de leurs besoins et sans limite de durée, les recruteurs disposent de leur propre espace d'expression : politique de recrutement, d'intégration, de formation, de gestion de carrières ; présentation des métiers et des compétences de l'entreprise ; informations pratiques, etc. Et de nouvelles pratiques sont à retenir avec le support de nouvelles technologies. Notamment, tous les outils pour développer la relation « personnalisée » avec le candidat. Les questions et les options sont nombreuses : quelles seront les nouvelles modalités pour rentrer en contact avec l'entreprise depuis les sites corporate ? Par voie électronique, par téléphone, par call-back, par SMS ? Se dirige t-on également vers une généralisation du formulaire « court » orienté sur les compétences (rattaché aux descriptifs de postes du SIRH) par exemple, au détriment d'une simple adresse e-mail pour encore mieux filtrer les candidatures ? Quelle capacité des sites corporate à aiguiller vers les sites clients ?

L'avenir semble être orienté vers des bases de données qualifiées et déclaratives où les candidats devront remplir des questionnaires du type QCM ou questions ouvertes pour permettre au recruteur de repérer plus rapidement le bon candidat. Le candidat en tant que client, qui est orienté vers des sites clients et qui reçoit l'assurance d'une réponse personnalisée, est également une tendance qui semble se dessiner.

c) Utilisation de nouveaux outils de communication tels que les blogs

La vision du marché demain pourrait prendre la forme suivante :



Des jobboards généralistes pour les postes classiques
- des communautés d'intérêt fédérées autour de blogs emplois spécialisés, de blogs d'expert, un réseau social spécifique, et des animateurs de la communauté parmi lesquels on pourrait trouver des recruteurs. A ce titre Blog-Job.net et HighTech-Job.net sont des premiers exemples de cette démarche.

Un exemple peut être donné avec **JobMeeters** : 1er site de recrutement par cooptation. Partant du principe que la cooptation est la manière la plus répandue pour recruter (43% des cadres ayant changé d'entreprise en 2003 ont trouvé un nouvel emploi grâce à leurs relations personnelles), JobMeeters propose aux recruteurs de s'adresser au marché caché en diffusant par mode viral leurs offres.

Le fonctionnement de la cooptation selon JobMeeters est un processus en 5 étapes :

- 1) Le recruteur crée en ligne une annonce de cooptation en quelques clics.
- 2) L'annonce est diffusée immédiatement aux coopteurs potentiels : les relations du recruteur, le vivier des coopteurs de jobmeeters ou les internautes.
- 3) Les chaînes de cooptation localisent les bons candidats : **les JobMeeters travaillent pour les recruteurs, prime de cooptation à la clef**
- 4) Le recruteur reçoit en ligne des candidatures qualifiées par les coopteurs : grâce à son Tableau de bord, le recruteur pilote en temps réel sa campagne de cooptation.
- 5) Fin de la campagne cooptation et mission réussie pour l'un des JobMeeters : il touche sa prime une fois son coopté recruté⁵⁸.

Nous pensons que cette expérience peut rapidement prendre une place importante en Europe, pour certains recrutements futurs, sous réserve que ce processus soit vraiment reconnu au sein de la communauté cible.

2 – Les enjeux de la gestion des carrières face à l'évolution des compétences-clés

On retrouve deux extrêmes dans la gestion des ressources humaines et des compétences à l'international : d'une part l'expatriation classique présentée dans notre chapitre II, avec ses évolutions; et d'autre part le cas du manager attaché au siège mais en déplacement à l'étranger plus de deux cents jours par an. L'évolution des NTIC (travail par visioconférence, développement de l'e-learning, etc...) amène une réflexion sur la nécessité de gérer la carrière des managers internationaux qui ne sont plus forcément des nomades. Une observation des pratiques nouvelles des entreprises manifeste une évolution nette, très pragmatique, dans la façon dont les nouveaux enjeux du management des ressources humaines à l'international seront pris en compte.

Nous l'avons vu précédemment, les multinationales établies à l'étranger ont de plus en plus recours à d'autres types de managers internationaux que les expatriés ou les impatriés : les cadres transnationaux. De tels managers internationaux opèrent à travers plusieurs pays et souvent, à travers

⁵⁸ jobmeeters.blogs.com/home/2005/09/jobmeeters_cest.html

plusieurs entreprises. Les fidéliser devient alors un enjeu dès le moment où des investissements ont été opérés spécifiquement pour eux (formation, gestion dynamique de leur carrière, évolution des rémunérations....)

Trois cas de figure peuvent se présenter :

Tout d'abord, dans certaines entreprises, sont détachés aujourd'hui **des managers sans « billet de retour »**. C'est à dire qu'elles développent une classe de managers, issus initialement de l'intérieur et de la nationalité de la maison-mère, mais dont l'emploi et la carrière les amènent à être gérés par des structures ou des employeurs soumis à des législations différentes (droit suisse, néerlandais, britannique...).

Par exemple, on trouve aujourd'hui des entreprises françaises qui proposent à des ressortissants français ayant choisi de vivre hors de France des conditions d'emploi les faisant sortir du système réglementaire français de retraite et de prévoyance.

Le second cas concerne **les TCNs (Third Country Nationals)**, dont nous avons expliqué l'appellation dans la première partie de notre travail. Ces derniers sont, presque par définition, soumis aux mêmes conditions d'emploi que le cas précédent. Il s'agit souvent des managers de filiales étrangères de groupes multinationaux auxquels on a offert des postes dans un pays tiers.

Chez **ACCOR**, par exemple, on a de plus en plus recours à des managers transnationaux (en Europe, en Asie et aussi en Amérique Latine) qui ont une expérience du Groupe et vont l'apporter à des pays limitrophes se trouvant dans une période de développement ou de création.

On envoie ainsi des managers mexicains au Vénézuéla, en Uruguay ou au Paraguay. Ces managers sont gérés localement ou même par l'Espagne, pour des raisons culturo-linguistiques.

Enfin, **les non-français, non TCNs**, sont généralement **recrutés à l'extérieur de la multinationale** (en général, il s'agit de managers confirmés). De tels managers présentent deux différences essentielles avec les expatriés : la première est qu'ils ne détiennent pas contractuellement un billet de retour pour leur pays d'origine, la seconde est que leurs connaissances et compétences ne sont pas issues de l'organisation et de l'environnement du pays d'origine de leur employeur. Ils ne sont pas nécessairement recrutés par le siège, mais fréquemment au niveau d'une région géographique.

On ne sera pas surpris de trouver ces profils plus fréquemment dans les entreprises à structures divisionnelles et matricielles, celles-là mêmes qui laissent se développer des généralistes responsables de SBU, ce qui implique une délégation plus large que dans les structures fonctionnelles géographiques. Une telle culture d'autonomie est plus apte à gérer les apports exogènes que constituent les managers internationaux.

Pour ces cadres, dotés de connaissances tacites qui ne sont pas toujours ancrées dans la culture internationale de la maison-mère, on peut s'interroger sur la manière optimale de s'adapter au double challenge culturel du changement de pays et du changement de culture d'entreprise.

La question est de savoir quel type de formation spécifique peut-on leur offrir, en essayant de trouver des synergies pour leur permettre une meilleure adaptation tout en respectant les budgets.

Un article paru dans "gestion 2000" en septembre octobre 1998, s'appuyant sur une partie des résultats de la recherche doctorale de Jean-Luc CERDIN conclut que dans le domaine du recrutement des expatriés et de toute personne concernée par la mobilité internationale, les entreprises accordent trop d'importance aux critères de sélection des expatriés basés sur les connaissances techniques et les performances passées.

Nous avons vu dans la deuxième partie de notre mémoire que **les compétences demandées à présent dans les groupes internationaux aux managers internationaux ne relèvent pratiquement plus que du**

domaine du management (importance du leadership, de la capacité à créer et à développer des réseaux...).
Quelle en est la conséquence à venir ?

Serge AIRAUDI, lors de sa présentation du 28 mai 2005 à l'université Dauphine, sur le thème d'une nouvelle vision de l'entreprise, nous faisait part de la priorité pour les entreprises de faire évoluer la création de valeur pour toutes les parties prenantes et non plus uniquement pour l'actionnaire. Cette évolution passant par la création de valeurs culturelles génère de nouveaux axes de réflexion comme:

- C'est le métier qui doit valoriser l'entreprise, le métier est intrinsèquement porteur de valeur.
- L'incorporation d'un axe sociétal engendre l'insertion de l'entreprise dans son environnement (développement durable, éthique, responsabilité de son action économique),
- Les équipes de l'entreprise doivent être remises au centre des préoccupations de l'organisation

Un danger que nous avons identifié ici serait de trop privilégier la carrière des managers internationaux (pour les raisons explicitées dans notre deuxième partie) au détriment de **la gestion des compétences clés que peuvent détenir les experts** travaillant dans le cœur de métier de l'entreprise. En effet, monter des structures de gestion de carrière à deux niveaux, peut s'avérer être destructeur dans l'optique de la fidélisation des talents. Car même si on considère que la fluidité du marché du travail, accélérée par l'ouverture des frontières, permettra de trouver des compétences techniques nécessaires dans presque dans tous les pays (avec éventuellement un ajustement de la rémunération pour retenir ces personnes), on ne peut sous-estimer les opportunités de carrière comme moyen de fidélisation des experts. D'ailleurs, les dernières études sur la motivation ont montré que le salaire est loin d'être l'élément déterminant dans les motivations pour rester ou quitter un groupe.

Ainsi, on peut relater les résultats de l'enquête menée par Fabrice Coudray⁵⁹, responsable régional de Robert Half : le salaire n'est pas le seul élément de fidélisation. 52 % des Directeurs financiers et DRHs estiment que le manque d'opportunités de carrière en interne constitue la première motivation pour changer de poste ; la rémunération n'apparaît qu'en deuxième position avec 17 % des suffrages. Par contre, de plus en plus de groupes mettent en place des dispositifs qui visent à promouvoir l'actionnariat salarié, qui peut donc constituer une voie financière de fidélisation des salariés.

Par ailleurs, face aux nouvelles attentes sociales, à la pression des ONGs et des organisations internationales, au rôle de plus en plus restreint des Etats dans l'économie sociale, la relation entreprise / salarié aborde une nouvelle ère qui prend en considération une gestion des ressources humaines élargie, incorporant des préoccupations sociétales.

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la première partie, le phénomène de la mondialisation peut être compris selon deux logiques : une logique d'ouverture internationale et une logique de globalisation. La première, de manière très classique, est basée sur la croissance et l'expansion géographique de l'entreprise et son management vise à réduire les distances entre les différents marchés. La logique de globalisation, quant à elle, repose sur le décloisonnement de l'espace et sur le management des ressources de l'entreprise au niveau mondial. Ces instruments de gestion globale touchent également GRH.

En ce sens, même si le phénomène de mondialisation semble ouvrir d'immenses possibilités telles que la mobilité des métiers et des hommes, le renouveau du management et de la gestion des compétences, la financiarisation de l'économie qui l'accompagne souvent nous rappelle l'un des problèmes contemporains majeurs : l'accroissement des inégalités dans le monde et le paradoxe d'un univers qui produit de plus en plus de richesse, tout en creusant l'écart entre les plus prospères et les plus démunis.

Désormais, l'entreprise doit être capable de prendre en compte l'ensemble des besoins de ses salariés pour les fidéliser.

⁵⁹ intérim (publication fin mai d'une étude internationale réalisée par questionnaire auprès de 1400 directeurs financiers et DRH, dans neuf pays européens),

3 – La question de la responsabilité sociale des entreprises et la GIRH

Les économies s'orientent de plus en plus vers un désengagement de l'Etat de la sphère sociale et une montée en puissance de la responsabilité des entreprises en la matière. Prises en tenaille entre, d'une part, les demandes et les critiques de la société civile, de leurs consommateurs et d'autre part, d'une partie de la communauté financière, les multinationales ont dû trouver des réponses. Ces réponses passent par le développement des politiques de RSE par les grands groupes internationaux et par un déploiement à l'échelle mondiale

A titre d'exemple, on peut noter les différentes actions initiées par les entreprises relatives à la responsabilité sociale, que ce soit par rapport aux catastrophes naturelles (participation aux opérations humanitaires), aux fléaux sociaux (lutte contre l'illettrisme, contre les maladies comme le SIDA, l'obésité...).

Franck RIBOUD, dans le rapport annuel de **DANONE** insiste sur une priorité du groupe : « Permettre à un maximum d'enfants et d'adultes dans le monde de bénéficier d'une nutrition équilibrée qui leur permet de s'épanouir. C'est notre challenge pour les prochaines années, à la fois social et économique. Nous avons déjà des expériences intéressantes en Indonésie, en Inde, en Afrique du Sud, en Chine. »

- La RSE et la GIRH

En France, l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur doit le conduire à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs (article L. 230-2 du Code du travail). Au-delà de cette obligation légale, les risques pour une entreprise se multiplient au fur et à mesure que la mondialisation s'accélère.

En juillet 2000, Kofin Annan, dans le « Global Compact » soulignait la prévention des risques de la dérive de la mondialisation. En parallèle, de plus en plus d'entreprises adhéraient au concept de « responsabilité sociétale ». Celle-ci se définit⁶⁰ comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques aux activités industrielles et commerciales. L'entreprise doit en effet, faire face à différents types de risques suivant son secteur d'activité, les pays dans lesquels elle opère. Même si l'entreprise emploie des gestionnaires de risques, la fonction RH a un rôle à jouer dans la gestion de certains d'entre eux ayant un impact au niveau international.

Ainsi les accords cadres, à l'échelle internationale, sont rédigés sur la base des principes directeurs de l'OCDE qui incitent les entreprises à s'engager sur les différents domaines de la RSE (droits sociaux et syndicaux, respect de l'environnement, lutte contre la corruption, développement local...). La responsabilité sociale et environnementale ou sociétale de l'entreprise s'étend à l'ensemble de ses activités.

Pour chaque grand domaine il existe une grille de critères qu'on peut rassembler en 6 grandes familles : environnement, **ressources humaines**, gouvernement d'entreprise, pratiques commerciales, **impact local et citoyeneté**.

Nous pouvons rappeler **parmi les 12 principes de la RSE selon l'OCDE, ceux qui impactent la GIRH :**

- Défense des valeurs universelles (dignité humaine, liberté, égalité, solidarité...).
- Responsabilité globale : prise de conscience des risques éventuels que l'entreprise fait courir à toutes ses parties prenantes.
- Amélioration continue (loi de NRE)
- Principe de précaution : recherche d'une norme dommage 0 ; réalisation de scénarios du pire, obligation pour tout promoteur d'un projet, d'apporter les preuves de l'absence de risques.
- Prise en compte de la diversité des points de vue

⁶⁰ « La Responsabilité sociale de l'entreprise »-Jacques IGALENS-Michel JORAS.

- Ethique de la « chasse » : respect de l'équilibre et de la diversité.
- Principe d'obligation de résultats et de sécurité.
- Principe de la subsidiarité « penser global/agir local »
- Principe d'information, de consultation et de concertation (directive VILVORDE).

Le discours de Lindsay Owen Jones de **l'OREAL**, est évocateur à ce sujet « *assurer, partout dans le monde des niveaux de salaire très compétitifs à nos employés et les conditions de travail les plus agréables possibles, c'est sans doute une façon de contribuer au progrès.* »

Qu'il s'agisse d'attirer des candidats, de fidéliser les collaborateurs ou d'accompagner les restructurations, les entreprises comprennent l'enjeu des décisions « responsables » et civiques tant pour leur image que pour accroître leurs performances. Certes, comme nous l'avons vu les responsables RH locaux ont de plus en plus de responsabilités. Mais il faut conserver une certaine cohérence des politiques et pratiques RH afin de minimiser les risques de comportements inadaptés qui pourraient se faire jour. Ainsi, de nombreux groupes internationaux ont rédigé des codes de conduite éthiques mondiaux (souvent directement pris en charge par les DRH) en s'inspirant des normes éthiques internationales.

Le tableau ci-dessous donne un panorama de ces normes éthiques internationales.

Panorama des normes éthiques internationales					
	Droits de l'homme	Préservation de l'environnement	Droits sociaux fondamentaux	Hygiène et sécurité	Lutte contre la corruption
Accords internationaux	Charte de l'ONU	Accords multilatéraux sur l'environnement	Déclaration sur les droits et principes fondamentaux des travailleurs (OIT)		Convention OCDE de lutte contre la corruption
Principes directeurs d'organisations internationales	Principes directeurs OCDE				
	Global Compact				
Principes de reporting		GRI			
Standards publics/privées		ISO 14000	(standard ISO à l'étude)		
Standards privées			SA8000		(à l'étude SAI)
				OHSAS 1800	
Lignes directrices privées	Sullivan principes	CERES principes	Sullivan principes		
Codes de conduite privés sectoriels (ex.)		Charte Forest Stewardship Council			

Source/ DREE, 2001

Une entreprise doit, à travers un dialogue avec ses parties prenantes, gérer ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. Si elle ne le fait pas, elle risque de voir son image se dégrader et donc voir ses collaborateurs la quitter et ses consommateurs se détourner de ses produits (baisse de ses parts de marché).

Dans les différents domaines de la RSE que nous avons listés, un sujet prioritaire est revenu à plusieurs reprises : celui de la diversité.

Ainsi, par exemple, chez **TOTAL**, la diversité est un sujet à part entière notamment dans le développement du management international en promouvant plus de représentativité des managers issus des différents pays

dans lesquels le groupe est représenté ; ce qui a comme conséquence directe (en plus des causes étudiées dans le chapitre II) une orientation vers moins d'expatriés et plus de locaux.

Chez **DANONE**, la RSE comme volonté de conforter l'image de marque auprès des salariés, de la communauté environnante, des investisseurs, des clients et des fournisseurs est aussi une priorité affichée. M. Jean-René BUISSON⁶¹. (DGRH et Secrétariat Général du Groupe jusqu'en juin 2004) illustre notre propos en incluant dans les axes de développement RH une partie du développement durable : « *Comme tous les groupes multinationaux, nous sommes confrontés à une « guerre des talents » qui impose de s'adapter en permanence pour rester parmi les « best employers of choice ». Nous avons donc, notamment, une politique de rémunération globale et de mobilité internationale active, et nous veillons de plus en plus à l'individualisation des parcours, afin que les talents puissent s'exercer au mieux.*

Un autre axe qui nous paraît aujourd'hui prioritaire est la formation, à tous les niveaux de la chaîne. Parce que nous devons raisonner à long terme et assurer à nos salariés la possibilité d'exercer au mieux leurs talents.

Enfin, nous avons mis en place un outil d'évaluation et d'amélioration des pratiques en matière de développement durable, c'est-à-dire de relations avec l'ensemble des acteurs qui font l'environnement de l'entreprise, son environnement social : salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics.. ».

L'entreprise a un challenge aussi dans son attractivité vis à vis de l'extérieur (afin d'attirer de nouveaux salariés compétents) et réussir à fidéliser ses salariés talentueux. De nouvelles initiatives (concernant la vie privée des salariés, accessibles depuis un portail intranet facilitant l'adaptation des internationaux dans leur nouveau pays d'accueil), parfois peu coûteuses se sont développées, et leur visibilité permet d'assurer un retour sur investissement tout à fait satisfaisant. Ces services restent embryonnaires en France et commencent à se développer depuis quelques années. Ils sont beaucoup plus répandus aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Accor Services par exemple utilise dans les pays anglo-saxons un calculateur de retour sur investissement afin que les entreprises intéressées par ce type de services puissent calculer en amont le retour sur investissement potentiel qu'elles pourraient retirer suite à l'utilisation de ces services. Cet indicateur est basé pour chaque entreprise sur son nombre de salariés, son turnover et le salaire moyen annuel.

La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès plus attractive pour recruter, et fidéliser les salariés.

Cependant, les entreprises doivent rester vigilantes afin qu'il n'y ait pas un trop grand décalage entre l'image de l'entreprise donnée à l'extérieur et la réalité des situations vécues en interne. Devant l'urgence, les préoccupations économiques devancent peu à peu les préoccupations sociales.

Par ailleurs, la notion de gestion des risques à l'international, que l'on retrouve dans les principes directeurs de la RSE (Principe de précaution : recherche d'une norme dommage 0) est aussi un facteur exogène qui entre dans le domaine de responsabilités des DRHs .

- La gestion des risques : un exemple de prévention dans le domaine de la santé

Les risques à gérer et à maîtriser pour les RH à l'international sont parfois difficiles à identifier car la législation dans de nombreux domaines est différente d'un pays à un autre. A titre d'exemple, on peut parler des problèmes qui sont apparus dans la généralisation des codes éthiques dans les groupes de culture nord américaine lorsqu'ils sont diffusés dans des filiales françaises. En effet, alors qu'aux Etats-Unis ou en Royaume-Uni la procédure d'alerte permettant aux salariés de signaler des actes frauduleux dont ils ont connaissance, dite whistleblowing (littéralement "coup de sifflet"), est légalement encadrée (application de la loi américaine Sarbanes-Oxley de juillet 2002), la CNIL a estimé que les dispositifs d'alerte éthique "sont,

⁶¹ Tiré d'un article paru sur le site : <http://www.global-rh.com/voir6.html>

dans leur principe même, contraires à la loi informatique et libertés parce qu'ils pourraient conduire à un système organisé de délation professionnelle".

Or, il apparaît difficile voire impossible d'avoir un expert juridique RH dans chaque pays où l'entreprise opère. Il faut donc que les règles soient très claires et que l'action de gestion des risques soit coordonnée.

Une stratégie volontariste de gestion des risques se décline autour :

- d'une politique rigoureuse d'identification des risques, grâce à différents systèmes de reporting, de mesure et de contrôle interne,
- d'une politique de prévention visant à réduire l'amplitude et la fréquence des risques identifiés,
- d'une organisation et d'outils de gestion de crise performants permettant d'identifier et de traiter aussi efficacement que possible l'apparition d'indices pouvant laisser envisager la survenance d'un incident,
- d'une politique globale de couverture financière visant à minimiser les conséquences de certains événements potentiels sur les comptes du Groupe.

Le développement de programmes de prévention dans le domaine de la santé connaît en ce moment une très forte expansion au sein des grands groupes internationaux. Les entreprises anglo-saxonnes ont vite appris qu'il leur était indispensable de mettre en place de tels programmes. L'objectif final est toujours d'améliorer l'image de l'entreprise (à la fois en interne et en externe), la productivité et le bien-être des collaborateurs. Au congrès de Mars 2004 « Defining a winning employee health and productivity strategy », de nombreuses entreprises (Unilever, Procter & Gamble...) ont expliqué leur stratégie de prévention en santé et ont démontré les retours sur investissement qu'ils ont obtenu suite à la mise en place de ces politiques (pour 1\$ investi, 4\$ sont en moyenne économisés par l'entreprise).

Les entreprises anglo-saxonnes citées ci-dessus ont mis en place des systèmes globaux de prévention dans le domaine de la santé. Les expériences menées par des groupes français sont plus modestes (davantage déployées localement que mondialement) et souvent spécifiques à une problématique :

PECHINEY (groupe **ALCAN**), à travers sa filiale au Cameroun (ALUCAM) a développé en interne des programmes de lutte contre le Sida, des actions de prévention de leur personnel et pour certains des traitements par les retroviraux. Le groupe est aussi intervenu en Guinée dans la lutte contre la maladie (l'hôpital Pechiney ACG-Rusal, qui reçoit les travailleurs de l'usine et leur famille, mais aussi les populations de Fria).

DANONE participe aussi à la gestion des risques liés à la santé au Mexique en reversant un pourcentage de ses ventes mexicaines à des associations s'occupant d'enfants malades. Ce programme a été étendu aux enfants de nos salariés qui, faute de moyens, ne peuvent assumer des traitements médicaux particulièrement onéreux. En 2004, Danone a ainsi pris en charge les soins de 34 enfants.» En parallèle, en 2004, Danone de Mexico a multiplié les partenariats avec les universités mexicaines dans un double objectif : recruter les managers de demain et préparer les étudiants mexicains à entrer sur le marché du travail en leur exposant les besoins des entreprises ou en leur expliquant les secrets d'un entretien d'embauche réussi. Cette déclinaison mexicaine du double projet économique et social du Groupe porte ses fruits : 99% des salariés de Danone de Mexico s'estiment satisfaits de travailler chez DANONE.

Ces exemples d'expériences menées dans des grands groupes français nous paraissent intéressants. Les entreprises françaises ont quelques années de retard sur leurs homologues anglo-saxons. Cela est notamment dû aux différences des systèmes de santé. En France, les entreprises considèrent souvent que la santé appartient au domaine privé et elles hésitent à s'immiscer dans ces sujets sensibles liés aux salariés. Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, les entreprises se sont aperçues que cela devenait un enjeu majeur pour elles. Comme les systèmes de santé sont peu favorables pour les individus (difficile d'accès et coûteux), les entreprises ont lancé des programmes de prévention dont le but est de diminuer l'absentéisme, augmenter la productivité et réduire le turnover. Cependant, la situation en France connaît des modifications importantes : le système de santé se modifie, les mentalités évoluent et il se pourrait que les entreprises Françaises prennent exemple dans ce domaine sur leurs homologues anglo-saxons.

4 – La mesure de la performance

Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH). Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont à l'évidence provoquée une profonde remise en cause de la GRH. Après une période d'inquiétude, un espoir s'est manifesté : « *Apprendre à mieux compter aidera peut-être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise !* » (Le Louarn et Wills, 2001).

Quelles définitions de la performance pour quelle finalité ? Par ailleurs, la question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme celle visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise. Les incertitudes actuelles sur la mesure de la performance RH ne sont-elles : dans telle entreprise désignée, quelles sont les missions réellement confiées à la fonction RH ? Comment se hiérarchisent-elles ? Une fois les réponses apportées à ces questions, le choix des modalités de mesure de la performance RH, paraîtra assurément beaucoup plus simple.

Dans quel contexte ? En tant que partenaire stratégique, la fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est indispensable de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la compréhension des liens de causalité. L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH, ou *HR Scorecard* (Cf. Becker et al., 2001)⁶².

Il s'agit alors de construire une grille de mesure et de vérifier la cohérence entre le contrôle de gestion avec la stratégie. Partant du principe que si tout le monde regarde dans la même direction, l'efficacité sera plus grande, les tableaux de bord prospectifs sont aussi des véhicules d'informations homogènes pour tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise dans toutes les divisions. Par ailleurs, devant s'auto alimenter par les constatations des écarts sur différents axes, il assure un retour d'expérience et peut être à même de permettre aux dirigeants, et managers d'être plus réactifs et coopératifs.

En effet, il est souvent reproché à la fonction RH d'être uniquement un centre de coûts. Comme la fonction RH en général, la GIRH devra aussi montrer que les actions mises en place ont des retours sur investissement directs et indirects (baisse du turnover, baisse de l'absentéisme, augmentation de la productivité).

Un des moyens d'être efficace consiste à identifier les meilleures pratiques mises en place dans l'ensemble des filiales, en déployer certaines dans d'autres filiales et ainsi être en permanence dans un processus d'amélioration continue.

Une suggestion que l'on pourrait faire ici serait **d'intégrer des indicateurs de gestion des talents dans les tableaux de bord**. Par exemple, le taux de couverture des besoins par les ressources humaines, le temps de vacance d'un poste, le taux d'attribution des futurs leaders, le nombre de managers dans le pipeline des talents. C'est-à-dire être capable de mesurer les progrès individuels et collectifs en matière de développement des compétences, de recrutement, puis de les diffuser à tous les clients de la GIRH.

Pour prendre l'exemple de la mesure de la performance dans le recrutement à l'international, une analyse du coût de vacance d'un poste pourrait être établi et être comparé à l'ensemble du processus de recrutement (de l'identification du besoin jusqu'au recrutement).

A partir de cette donnée de base, des objectifs d'amélioration qualitative des services pourraient être donnés :

- mettre en place des objectifs de réduction de délai ;
- analyser le réseau de communication entre la détection d'un besoin et le début du recrutement ;

⁶² Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, Patrick Gilbert, Marina Charpentier, Professeur à l'IAE de Paris, Doctorante GREGOR, 2004

- relever des dysfonctionnements dans le cas où la phase de recrutement est plus longue que celle d'intégration (mauvaise gestion prévisionnelle des emplois, profil difficile à trouver, plusieurs personnes recrutées mais une seule étant restée jusqu'au niveau de performance attendu, etc.) ;
- comparer le délai moyen d'intégration à la courbe d'apprentissage d'un nouveau salarié afin de connaître ses facilités d'apprentissage ou de mesurer l'efficacité d'une nouvelle méthode de formation, etc..

Une fois connu le délai moyen de recrutement pour tel statut ou tel profil, il devient plus facile de s'intéresser à la qualité du recrutement en lui-même. Recruter rapidement est une bonne chose, mais se précipiter car le besoin est urgent, et faire une erreur de recrutement – qui entraînerait un trop fort turnover avec un impact négatif sur la satisfaction des clients et sur les bénéfices – en est une autre ! La qualité des candidats sélectionnés peut être mesurée par l'atteinte de leurs objectifs la première année, leur facilité d'intégration dans leur équipe, ou encore leur productivité

L'avenir de la DRH stratégique passe par la mesure de l'efficacité (metrics).

B/ QUELLE DRH ? VERS UNE MODIFICATION DES PROFILS ET UNE PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION

La mondialisation entraîne un changement majeur dans l'orientation des ressources humaines. Par le passé, dans les multinationales, la plupart des activités opérationnelles des ressources humaines étaient décentralisées. Une telle approche paraît logique, car les salariés dans leur grande majorité, étaient surtout des « locaux », ancrés dans la culture locale et affectés par l'environnement juridique et réglementaire local.

Mais quand l'ancrage local des ressources humaines est pris trop littéralement et que l'ensemble du personnel est traité comme « local », qui peut avoir la possibilité d'atteindre une envergure transnationale ?

La conséquence naturelle de cette préférence locale bien intentionnée est que, implicitement, seuls les ressortissants du pays où se situe le siège sont considérés comme potentiellement mondiaux. Cela explique pourquoi l'équipe des dirigeants est généralement peu représentative de l'ensemble du personnel, même au sein des entreprises riches d'une longue expérience internationale. D'ailleurs, dans les groupes que nous avons visité, une large proportion des membres des comités de direction, des comités exécutifs et des dirigeants sont de nationalité française. On retrouve cet état des lieux au sein de la fonction ressources humaines. Or, la GIRH a besoin d'asseoir une position stratégique auprès des dirigeants mais aussi des managers opérationnels dans les différents pays, si elle veut devenir un facteur-clé indispensable à la réussite globale de l'entreprise. De plus, un point critique à mentionner est la gestion des luttes de pouvoir (entre les opérationnels et les fonctions RH). Une double difficulté se pose alors pour les responsables RH : convaincre les managers d'être impliqués dans la gestion de la GIRH et s'impliquer eux-mêmes dans le management quotidien de l'entreprise. En effet, la GIRH va de plus en plus générer des responsabilités partagées. Les managers, les directeurs de GIRH et les groupes de travail devront s'assurer du déploiement de la politique de RH de l'entreprise. Cela pourra provoquer une décentralisation accrue des décisions et de l'application des politiques en la matière. Il y aura une utilisation différente des départements de RH des sièges sociaux avec des responsabilités de GIRH déléguées aux unités opérationnelles de l'entreprise.

1 – L'adaptation des équipes RH face à la mondialisation

La première étape doit consister à « mondialiser » les dirigeants et les managers de la fonction ressources humaines pour qu'ils soient mieux formés aux complexités et enjeux de l'organisation, qu'ils comprennent la demande des opérationnels et la diversité culturelle de l'organisation. Cela peut prendre la forme d'une mobilité des cadres RH à l'étranger, d'une redéfinition des rôles et des responsabilités de chacun, et encore de programmes de formation élaborés pour les ressources humaines. Parallèlement, il faudrait s'efforcer de renforcer les mécanismes formels et informels de coordination qui relient les spécialistes des ressources humaines dans l'ensemble de l'organisation.

Il serait donc nécessaire d'implémenter de façon obligatoire une mobilité et des échanges de pays à pays des spécialistes des ressources humaines à potentiel, et ce dès le début de leur carrière, afin qu'ils aient une expérience directe des problèmes de ressources humaines qui se posent dans un environnement multiculturel. Les affectations mondiales doivent devenir une partie intégrante de la planification et du

Anecdote d'un responsable du recrutement à l'international dans le secteur du transport face aux équipes internationales dans le cadre du reporting: « *Quand je demande un tableau de bord pour le 22 du mois, les Américains m'envoient un e-mail 48h avant pour me prévenir que je l'aurai le 23, je dois relancer les Sud Américains par téléphone car le 22 je n'ai toujours rien et la Chine m'envoie le tableau le jour même en m'indiquant que 5 colonnes sur sept sont fausses mais qu'ils y travaillent, me renvoie le même tableau le lendemain, toujours avec les mauvaises données, et finalement je peux espérer avoir le tableau avec une semaine de retard dûment complété* ».

développement de carrière dans les ressources humaines au même titre que les autres salariés. Mission difficile quand on sait que la plupart des emplois de débutant dans les ressources humaines sont par définition « locaux » et que les recruteurs cherchent des « clones ». C'est pourquoi il faudra peut-être changer les critères de sélection des jeunes spécialistes des ressources humaines, en mettant davantage l'accent sur la diversité et les compétences transnationales.

La GIRH, afin d'assumer ce nouveau rôle, aura besoin des personnes ayant notamment une orientation business plus marquée (cela signifie que les managers RH auront besoin de justifier d'une expérience opérationnelle dans d'autres fonctions et avoir suivi un programme de formation adéquat et performant, notamment sur le management des équipes interculturelles). Ils devront aussi développer leur rôle de communication dans l'entreprise, savoir formaliser les indicateurs RH, et ce, notamment grâce aux informations contenues dans les SIRHs (cf ci-dessus).

Il semblerait donc que pour que la Direction des ressources humaines puisse jouer un rôle de leader dans le processus de mondialisation de l'entreprise, elle doit d'abord former ses acteurs et diversifier ses profils pour avoir des équipes RH internationales qui sachent concilier globalisation et proximité avec une mobilité internationale obligatoire pour pouvoir prendre totalement en considération les dimensions culturelles. La fonction des ressources humaines doit donner l'exemple d'une structure ayant toutes les caractéristiques d'une organisation mondiale, dans sa façon de recruter, de former et de rémunérer les hommes, d'encourager le développement de réseaux mondiaux et de prendre des décisions qui intègrent les perspectives mondiales aussi bien que locales. Faute de quoi elle risque de ne pas avoir la crédibilité nécessaire pour influencer les autres fonctions de l'organisation⁶³.

Une autre piste de réflexion menée actuellement dans certains groupes que nous avons rencontrés (**ALCAN**, **ACCOR**, **ALSTOM**) réside dans la création d'une plate-forme partagée des ressources humaines à l'international qui dépasse la simple administration du personnel. Le rôle de ce type de structure serait de travailler sur la synergie des réponses apportées aux différentes problématiques des business units, pour créer une dynamique proactive dans le conseil aux opérationnels. Ces services partagés pouvant couvrir une zone géographique (Europe, Amérique, Asie-Pacifique, Afrique) ou couvrir plusieurs zones, offrent des opportunités d'internationalisation de la fonction RH, et pourraient remplir le double objectif de recherche de synergie et de professionnalisation des équipes RH, si une mobilité géographique est proposée à chacun de leurs membres.

2 – Le portrait du DRH international de demain

Au cours de cette étude, il nous est apparu très clairement que les DRHs eux-mêmes n'avaient pas toujours les compétences requises ou les moyens nécessaires pour faire face à l'internationalisation de leurs missions en réponse à l'internationalisation de leur l'entreprise.

Auparavant, les problématiques étaient souvent cantonnées à l'expatriation et notamment aux pratiques de rémunération et avantages sociaux concernant la population des expatriés. Même si ce domaine conserve une place importante et sensible, le DRH international a maintenant la responsabilité de gérer de nombreux autres projets liés au recrutement à l'international, à la gestion des carrières sur le plan mondial...

Comme nous l'a indiqué le responsable des rémunérations et expatriation chez **ACCOR**, un DRH doit maintenant avoir un certain nombre de connaissances et de compétences, notamment en nouvelles technologies et en gestion. Il n'est pas demandé au DRH d'être un expert en informatique ou un financier, cependant il doit être conscient des enjeux et maîtriser ces aspects s'il veut apporter sa contribution dans de

⁶³ tiré d'un article des échos de Vladimir PUCIK est professeur de stratégie et de gestion des ressources humaines à l'IMD. Ses recherches portent notamment sur les processus de mondialisation, sur les questions de management dans les alliances stratégiques et sur les transformations des organisations.

nombreux projets (intranet RH, système de paye, bourse de l'emploi online...). Les DRH vont devoir s'impliquer dans la mise en place des NTIC en interne et sont déjà en première ligne comme tous les responsables de business de leur budget.

La place des SIRHs dans l'entreprise tend à s'accroître et à se généraliser dans toutes grandes entreprises et ce sur un plan mondial. Le DRH a alors ici un rôle crucial de pilote et pourra utiliser le SIRH comme un outil de pilotage de l'entreprise auprès de la direction générale et de ses autres clients. Le nombre d'indicateurs lui permettra d'avoir une vision très détaillée de la situation au sein des différentes filiales et de dégager des tendances au niveau du groupe. Il devra développer cette expertise et arriver à synthétiser les indicateurs les plus pertinents et à fournir les tableaux de bords auprès des principaux dirigeants de son entreprise. C'est ici que le DRH devra exploiter l'une des valeurs ajoutées de la GIRH.

Par ailleurs, comme le DRH intervient dans de multiples domaines transversaux et qu'il ne peut pas être expert dans chacun de ses domaines, il est primordial qu'il sache s'entourer d'un réseau à la fois en interne et externe :

- chasseurs de têtes
- consultants en rémunération
- avocats spécialisés en droit du travail
- fiscalistes (spécialistes des stocks options et de l'épargne salariale)
- équipes multiculturelles.

Il est donc primordial que le DRH international ait des compétences très développées en matière de communication. Il devra définir une vision de la GIRH et l'expliquer aux différents départements de l'entreprise.

Son rôle consistera également à expliquer aux managers opérationnels l'importance des politiques et des pratiques de GIRH afin que ceux-ci en comprennent l'utilité et qu'ils puissent l'appliquer au sein de leurs équipes. Le DRH doit les « former » afin qu'ils deviennent de véritables relais sur le terrain de la politique de GIRH. Enfin, le DRH international doit montrer qu'il sait prendre des risques mesurés en déployant des politiques et des pratiques de GIRH innovantes. Il devra alors démontrer les retours sur investissement de ces politiques et pratiques de GIRH.

3 – Un modèle de certification des professionnels des RHs ?

Au cours de nos recherches, un élément nous est apparu particulièrement intéressant : la certification obligatoire des professionnels des ressources humaines aux Etats-Unis et en Angleterre. C'est une validation des connaissances par le biais d'un examen reconnu par l'ensemble de la profession et validant un niveau d'expertise et d'expérience d'un professionnel des ressources humaines sous forme d'un QCM (Questionnaire à Choix Multiple). La certification mesure la compréhension des processus de RH et leur lien avec les problématiques de l'entreprise.

Une personne certifiée aux Etats-Unis a souvent coutume d'indiquer l'abréviation de sa certification à côté de son nom (comme en recherche lorsqu'une personne indique qu'il est docteur ou professeur). Cela donne une crédibilité supplémentaire aux professionnels RH qui sont certifiés.

Voici la liste des certifications qui sont proposées :

- **Professionnel des ressources humaines (PRH)** : c'est la certification de généralistes RH à un niveau opérationnel ou technique. Une expérience professionnelle dans une fonction de RH au minimum de 2 ans est requise bien qu'il soit recommandé d'avoir entre 2 et 4 ans d'expérience professionnelle. Toutefois, les étudiants et les jeunes diplômés sans expérience professionnelle peuvent passer ce certificat. S'ils l'obtiennent, ils auront alors un délai de 5 ans pour acquérir 2 ans d'expérience

professionnelle dans une fonction de RH. Celle-ci devra alors être validée par un jury afin que leur certification soit totalement valable. C'est un questionnaire à choix multiples de 200 questions avec pour chaque question 4 réponses possibles.

- **Professionnel expérimenté en ressources humaines (PERH)**: c'est une certification pour des praticiens plus expérimentés dont les compétences sont plus pointues et exerçant un rôle stratégique dans l'entreprise. Les étudiants et les jeunes diplômés ne peuvent pas passer cette certification. Il est recommandé d'avoir 6 à 8 ans d'expérience professionnelle dans des fonctions de RH. C'est un questionnaire à choix multiples de 200 questions avec pour chaque question 4 réponses possibles.
- **Professionnel global en ressources humaines (PGRH)** : c'est une certification visant à valider les connaissances liées à la globalisation des entreprises et leurs conséquences en matière de gestion des RH. C'est un questionnaire à choix multiples de 165 questions avec pour chaque question 4 réponses possibles.
- Certification d'expert pour les **spécialistes** des politiques d'avantages sociaux, les spécialistes des relations sociales, les spécialistes des politiques de rémunération.

Les certificats sont proposés par l'association des professionnels en RH et par le club des ressources humaines. Nous pouvons lister les thèmes traités dans les certifications à titre d'illustration :

Le pourcentage représente le nombre de questions sur le sujet traité

Thèmes traités dans les certifications PRH et PERH :	PRH	PERH
Management Stratégique	12%	26%
Gestion du personnel	26%	16%
Développement RH	15%	13%
Rémunération et avantage sociaux	20%	16%
Relations sociales	21%	24%
Médecine du travail, santé et sécurité	6%	5%

Thèmes traités dans la certification GBRH :		
Management RH Stratégique		22%
Efficacité organisationnelle		14%
Gestion du personnel		10%
Gestion des expatriés		28%
Politique globale de rémunération et avantage sociaux		16%
Gestion internationale des relations sociales		10%

Quand les professionnels RH réussissent l'une des certifications, ils s'engagent à rester informés de l'évolution des connaissances et réglementations liées aux RH. En effet, un processus de re-certification permettra de vérifier que les professionnels RH déjà certifiés continuent de compléter et d'améliorer leurs connaissances dans le domaine des RH.

Comme nous l'avons vu, les entreprises attendent de leurs managers qu'ils soient de plus en plus globaux et les DRH devront suivre eux aussi cet exemple. Les professionnels RH qui ne sont pas de langue maternelle anglaise pourraient passer l'examen de certification décrit ci-dessus. **A terme, il pourrait être intéressant qu'il y ait une certification reconnue internationalement, la certification actuelle étant adaptée au contexte des RH anglo-saxons.** Dans ce cas, davantage de DRH internationaux pourraient passer cette certification et ainsi bénéficier d'une reconnaissance sur le plan mondial.

CONCLUSION

La plupart des grands groupes internationaux ont choisi d'accentuer leur internationalisation depuis le début des années 1990. La GIRH, qui s'établit en fonction de la stratégie globale de l'entreprise, tend depuis quelques années à se professionnaliser. C'est ce que nous ont confirmé les entreprises que nous avons rencontrées.

Pour la gestion des ressources humaines internationales, participer au développement de l'avantage concurrentiel de la firme passe par le dépassement d'une dimension technique, juridique et fiscale, absorbée par les contrats d'expatriation, pour assurer une dimension stratégique et la globalisation des ressources. De même que les systèmes de contrôle financier doivent veiller au pilotage, à la cohérence des plans et à la motivation, la fonction GIRH doit assurer la cohérence globale d'un personnel dispersé et porteur de connaissances, et développer des formes d'incitation à la coopération et à la mise en œuvre de compétences individuelles et collectives stimulant la coordination et l'apprentissage organisationnel, localement adaptées.

L'évolution des structures internationales des entreprises vers des formes plus nouvelles et souvent plus complexes – lignes de produit, divisions et branches mondiales, organisations matricielles et en réseau – s'est accompagné d'un positionnement plus diversifié de la fonction RH, que l'on ne trouve plus seulement au siège et dans les filiales importantes, mais également au niveau d'une région et au sein des divisions produit pour conseiller les responsables transnationaux.

Nous avons mis en relief la dialectique parfois difficile qui s'établit entre les divisions qui doivent s'adapter à la dynamique de leurs marchés spécifiques, et les structures géographiques qui fournissent des services partagés et doivent parallèlement faire respecter la stratégie globale de la firme. Les déclencheurs, les modes et les stades de l'internationalisation de l'entreprise ont des conséquences en termes d'organisation et de politique de RH. La GIRH est notamment influencée par le niveau de centralisation / décentralisation des décisions et la volonté d'agir localement / globalement qui caractérisent les relations entre la maison-mère et ses filiales.

D'autre part, la GIRH ne saurait réussir si elle ne répond pas aux enjeux actuels auxquels elle est confrontée : gérer la complexité interculturelle, développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international de ses managers ainsi qu'encourager l'apprentissage organisationnel au sein des organisations. Au début surtout synonyme de gestion de l'expatriation, la GIRH a commencé à combler son retard et apparaît à présent comme un avantage concurrentiel potentiel pour l'entreprise quand ses politiques, pratiques et processus permettent de faire face aux enjeux de l'internationalisation. Nous pensons ici notamment à l'importance d'une politique ayant une vision globale en termes de recrutement et de gestion des carrières et des compétences. La fonction RH a ainsi un nouveau rôle plus créatif à jouer dans le staffing et le développement des compétences à l'international afin de faciliter un équilibre enrichissant entre les expatriés dont le profil historique change à grands pas, les responsables locaux en développement et les managers internationaux. Cet enjeu est fortement augmenté dans le cas d'équipes virtuelles et pluri-culturelles.

Une nouvelle approche est donc requise pour développer une mentalité internationale à l'intérieur de la firme, approche qui sous-tend une vision stratégique et des valeurs différentes, mais partagées, car cohérentes les unes avec les autres. Exposer de futurs responsables aux variables de la globalisation n'est plus limité à des missions d'expatriation et à des séminaires de brassage culturels entre les managers d'une firme.

La GIRH se situe actuellement dans une période de transition : de nombreux processus globaux répondant à la stratégie de l'entreprise ont été engagés et touchent de nombreux thèmes comme le recrutement, la gestion des carrières et des compétences notamment dans le but d'identifier, d'attirer et de fidéliser les talents.

Face à une pénurie mondiale annoncée des talents (départ à la retraite des baby boomers, faible démographie dans les pays développés), toutes les entreprises et les secteurs ne seront pas autant touchés les uns que les autres. C'est pourquoi il est important que chaque entreprise examine ce problème et réfléchisse à sa propre stratégie.

Le cabinet Deloitte propose un modèle intéressant en 4 étapes afin de répondre à cette thématique :

la 1ère étape consiste à identifier les segments critiques de la main d'œuvre sur la base de la stratégie et des priorités de l'entreprise

la 2ème étape consiste à identifier et à valider les tendances du marché du travail

la 3ème étape consiste pour l'entreprise à évaluer son aptitude à offrir des opportunités de perfectionnement à ses salariés et à les retenir

la 4ème étape consiste à fixer des priorités et à définir une stratégie de gestion des talents

Ce modèle permet à l'entreprise d'anticiper en amont la pénurie des talents qu'elle pourrait subir.

Une politique de GIRH d'une entreprise anticipative et adaptée à sa situation et à son secteur peut donc permettre d'attirer, de recruter et de fidéliser les talents.

Depuis quelques années, la GIRH rencontre de nouveaux défis sensibles et notamment la responsabilité sociale des entreprises et le développement des SIRH.

Ces nouvelles contraintes peuvent aussi être mises à profit pour créer un nouveau mode de fidélisation du personnel en créant des projets ouverts sur l'extérieur de l'entreprise, bâtis autour des valeurs partagées du groupe, et créant une dynamique de progrès global. Le SIRH explore toutes les tâches effectuées par les RH et suppose donc de repenser globalement la fonction RH. Les entreprises doivent donc se montrer vigilantes afin de tenir compte de toutes les implications qui sont ici entraînées.

Le développement de la GIRH entraîne de profondes modifications :

- Au niveau de la fonction RH : elle a besoin d'asseoir une position stratégique auprès des dirigeants et des principaux managers et de devenir un facteur-clé indispensable à la réussite globale de l'entreprise
- Au niveau des équipes RH : afin de mieux répondre aux attentes des managers opérationnels, il est indispensable d'intégrer des personnes ayant un profil et une expérience davantage orientés vers l'international
- Au niveau du DRH international : il doit devenir un « business partner » auprès de la direction générale, apporter sa contribution stratégique et démontrer les retours sur investissement des politiques de GIRH déployées dans l'entreprise

La GIRH a donc l'impérieuse nécessité de se focaliser sur des tâches à haute valeur ajoutée, cruciales pour le succès des politiques mises en place et indispensables à la réussite des entreprises à l'international.

Elle doit se positionner comme une fonction stratégique à part entière, avec si besoin, des critères de professionnalisation. Le système de certification en RH mis en place aux Etats-Unis est une idée intéressante pour crédibiliser officiellement la fonction.

Enfin, la GIRH doit également valoriser sa contribution avec une communication appropriée au sein de l'entreprise, démontrant les retours sur investissement des politiques qui sont mises en place.

La réalisation de ce mémoire a comporté certaines limites que nous souhaitons signaler :

- Nous n'avons pas eu la possibilité de rencontrer des professionnels RHs ou opérationnels basés dans des filiales à l'étranger, ce qui nous aurait permis d'obtenir un éclairage local différent sur les pratiques des multinationales étudiées

- Il aurait peut-être aussi été souhaitable de rencontrer davantage de responsables opérationnels, afin de croiser de manière plus fine les politiques et pratiques RH des sociétés évoquées avec leurs contraintes et leurs attentes spécifiques, ainsi que les perceptions qu'ils ont d'un bon exercice de la GIRH.

Questionnaire en français.

Ce questionnaire s'articule autour de 3 grandes parties (description de l'entreprise, stratégie RH à l'international au sein du groupe, application pratique de cette stratégie en termes de recrutement, de mobilité, de comp & ben et de SIRH/ communication).

Les réponses de ce questionnaire seront consolidées avec d'autres mais le questionnaire ne sera pas communiqué et restera confidentiel.

THEME 1 – DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE.**1.01. Raison Sociale**

--

1.02. Secteur

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Agroalimentaire | <input type="radio"/> Chimie-pharmacie | <input type="radio"/> Métallurgie |
| <input type="radio"/> Automobile | <input type="radio"/> Commerce-distribution | <input type="radio"/> Plasturgie |
| <input type="radio"/> Banque-finance - assurance | <input type="radio"/> Hôtellerie-restauration | <input type="radio"/> Textile |
| <input type="radio"/> Bâtiment et TP | <input type="radio"/> Informatique, télécom, web | <input type="radio"/> Tourisme |
| <input type="radio"/> Bois | <input type="radio"/> Mécatronique | <input type="radio"/> Transport-Logistique |
| | | <input type="radio"/> Autre |

1.03. Cœur de métier de l'entreprise

--

1.04. Chiffre d'affaires
 Moins de 100 millions d'€

 Plus de 100 millions d'€
1.05. Effectifs de l'entreprise

	Moins de 500	Plus de 500	EFFECTIF GLOBAL
France			
EMEA			
Asie Pacifique			
Amérique			

1.09. L'entreprise appartient-elle à un groupe ?

- National
 Européen
 Extra-européen

1.10. Si l'entreprise possède plusieurs établissements :

Nombre d'établissements dans le pays

Nombre d'établissements dans les autres pays de l'UE

Nombre établissements en dehors de l'UE

1.11 Quelle est l'organisation de l'entreprise ?

	EMEA	Asie Pacifique	Amérique
Entreprise multi-locale (les filiales, chacune dans un pays différent, sont en concurrence avec d'autres entreprises sur chacun de ces marchés, mais cet environnement concurrentiel reste indépendant de ceux qui existent dans d'autres pays – organisation par divisions géographiques regroupant les différents pays d'une zone)			
Entreprise internationale (variante plus élaborée de la multi-locale avec transfert de savoir d'un pays à l'autre – contrôle et coordination par la maison mère plus importants)			
Entreprise transnationale (entreprises qui cherchent à la fois à optimiser les synergies globales (intégration) et à répondre aux caractéristiques locales tout en cherchant à diffuser l'innovation)			
Multinationale (investissements directs à l'étranger, développement d'une partie au moins de ses activités et de ses stratégies à l'étranger.)			
Entreprise globale (optimisation des forces globales que la firme peut réunir face au marché mondial (produits peu différenciés) et faible adaptation au marché local)			

1.12 Quelle est la structure de l'entreprise ?

- Organisation fonctionnelle mondiale

- Organisation par division géographique (déconcentre tout ou partie des décisions du niveau corporate dans les régions et les pays)

- Organisation par division produits ou division marchés (structures spécialisées sur un ou plusieurs segments de couples produits-marchés, organisées en centres de profit)

- Organisation matricielle (reconnaît l'égalité des enjeux entre la gestion des pays et celles des lignes de produit)

1.13. Si l'entreprise possède des établissements à l'étranger, ceux-ci ont pour objectif : (plusieurs réponses possibles)

	EMEA	Asie Pacifique	Amérique
Vendre			
Acheter			
R&D			
Fabriquer			
Montage des produits			
Logistique			
Autre(s), à préciser			

1.14. L'activité de l'entreprise à l'international durant les dernières années a/est globalement :

- Augmenté
- Régressé
- Restée stable

1.15. Indiquez les changements notables à l'international apparus dans votre entreprise durant les dernières années :

- Dans les techniques utilisées (technologie)
- Dans les produits et services offerts
- Dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise (processus)
- Dans la typologie des travailleurs
- Dans la structuration de l'entreprise (fusions, acquisitions, restructurations...)
- Dans le marketing
- Dans les achats et la logistique
- Pas de changements
- Autre, à préciser :

1.16 Possédez-vous un système de certification interne, des normes de conduite éthique/sociale ?

Oui

Non

Certification en cours

1.17. Si oui, laquelle ou lesquelles ?

1.19. Comment décririez-vous l'évolution internationale de votre entreprise au cours de ces dernières années ?

Un besoin par rapport à la concurrence

Une évolution par rapport aux anticipations des marchés (clients/fournisseurs, logistique.

Une nécessité par rapport aux marchés financiers

Une conséquence d'un facteur externe à la vie de l'entreprise (rachat, fusion..)

Autre....

1.20. Quels sont les axes stratégiques de développement de l'entreprise à l'international ?

1.21. Comment définiriez-vous la « culture » du groupe (valeurs affichées, us et coutumes...)?

1.22. Quelles sont les priorités affichées de votre entreprise en matière de R.H. ?

1.23 Quels sont selon vous les thèmes prioritaires à développer ou à créer en RH pour accompagner la stratégie de votre entreprise ?

THEME 2 – LA STRATEGIE RH A L'INTERNATIONAL AU SEIN DU GROUPE

2.01.. Quelle sont les valeurs RH spécifiques à l'international ?

2.02 Le DRH fait-il partie du comité exécutif ? Existe-t-il une DRH internationale ou une DRH groupe ?

2.03 A quel niveau, à quel moment les DRH interviennent-elles dans les décisions d'internationalisation ou d'évolution de stratégie du groupe ? Ont-elles un rôle stratégique ?

2.04 Quelle est l'organisation des RH (pouvez vous nous décrire l'organigramme ?) ? A qui rapportent les différents DRH des filiales ? Quels sont les services RH qui n'existent qu'au niveau Corporate (s'il y en a) et ceux qui ne sont présents que dans les filiales (s'il y en a), de combien de personnes ces services sont-ils composés ?

2.05. Quelle est l'approche retenue et quels sont les facteurs internes / externes qui justifient ce choix ?

	non	Si oui, pourquoi ?
Approche ethnocentrique (adoptée par les entreprises où la délégation est faible ou restreinte)		

Approche polycentrique (latitude d'initiative aux filiales étrangères. Ces dernières maîtrisent la gestion opérationnelle. Bipilotage)		
Approche régiocentrique (multinationales où règne une tradition de forte délégation, voire de subsidiarité, au niveau local. Le siège donne l'impulsion ; les pays ou les régions déclinent la stratégie globale.)		
Approche géocentrique (organisées à l'échelle mondiale. Le siège ne donne pas l'impulsion générale. Chaque région définit son objectif, sa stratégie.)		

2.06. Quels types de relations entretenez-vous entre les filiales et le siège (degré d'autonomie, marge de main d'œuvre, qui prend les décisions) ?

2.07. Comment faites-vous cohabiter la politique globale du management avec les spécificités locales ?

2.08 Quels sont vos outils de transmission des bonnes pratiques RH locales ?

2.09 Y a t-il des dispositifs, indicateurs permettant d'évaluer la valeur ajoutée d'un (e) DRH zone ?

2.10 Si oui, lesquels ?

2.11 Y a t-il des dispositifs, indicateurs permettant d'évaluer la valeur ajoutée d'un (e) DRH international?

2.12 Si oui, lesquels ?

2.13. Quels ont été les grands chantiers qui ont été mis en œuvre à l'international ?

2.14. À partir des défis ressources humaines imposés par la mondialisation et par une main-d'œuvre en mutation, quels sont les changements significatifs qui affectent les RH à l'international ?

2.15 Quels sont, selon vous, les obstacles à éviter et les défis à relever ? Quelles devraient-être les priorités RH pour les 5 prochaines années?

THEME 3 – COMMENT SE TRADUIT CONCRETEMENT LA STRATEGIE RH A L'INTERNATIONAL EN TERMES DE RECRUTEMENT, DE GESTION DES COMPETENCES, DE COMP & BEN ET DE SIRH/COMMUNICATION ?

3.01. LE SOURCING ET LE RECRUTEMENT INTERNATIONAL

3.01.01. Avez-vous un responsable du recrutement international ?

Oui
Non

3.01.02. Si non, qui se charge du recrutement à l'étranger ? Le RRH en local ? les opérationnels ? êtes-vous informé ?

3.01.03. Qu'est ce qui caractérise votre offre « employeur » « Employer of Choice »? Quelle est votre attractivité ?

3.01.04. Quel est votre mix media ? Comment optimisez-vous l'impact de votre communication recrutement ?

3.03.05. Avez-vous élaboré une politique spécifique de sourcing pour l'international ? Quels sont les outils ou les programmes ? Comment constituez-vous votre vivier ?

	France	EMEA	Asie Pacifique	Amérique
Forum emploi				
Annonces dans la presse				
Job boards (lesquels)				
Bannières publicitaires				
Cabinets de chasse				
Relations Ecoles : présentation de votre entreprise dans des écoles ou participation aux forums organisés par les écoles				
Traineeship programs				
Business games (L'Oréal e-Strat)				
Renommée de votre entreprise (employer branding)				
Votre site internet				
Dépôts de CV dans vos locaux				
Most wanted lists. Senior managers identify the best in the industry at the beginning of the year. Recruiters and managers then sell them on switching firms throughout the year.				
Mentoring.				
Cooptation.				
Bourses.				
Internet (blog)				
Participation à des conférences. Les salariés repèrent les intervenants de qualité ainsi que les participants ayant des questions pertinentes				
La tactique du "Magnet". Attirer les meilleurs pour recruter les meilleurs				
Benchmark recrutement. Identifier les meilleurs en faisant des études de benchamrk.				
Autre(s), à préciser				

3.01.06. Quels sont vos pays cibles? Quelles sont les difficultés rencontrées ? et pourquoi ?

3.01.07. Privilégiez-vous le recrutement local ou le statut d'expatrié / détaché ?

3.01.08. L'entreprise doit-elle faire face à des problèmes de recrutement liés à des profils existants sur le marché du travail?

Oui
Non

3.01.09. Si oui, lesquels ?

3.01.10. L'entreprise doit-elle faire face à des problèmes de recrutement liés à des profils rares sur le marché du travail?

Oui
Non

3.01.11. Si oui, lesquels ?

3.01.12. Quelle est plus particulièrement votre cible

3.01.13. Comment sélectionnez-vous les meilleurs candidats, comment les fidélisez-vous et comment les gardez-vous motivé ?

3.02. LA GESTION DES CARRIERES, DE LA MOBILITE INTERNATIONALE, DES COMPETENCES, DE LA FORMATION

A/ La gestion des carrières et mobilité internationale :

3.02.01 : Comment décririez-vous le processus d'identification des talents dans les différents pays?

Centralisé ou décentralisé ?

Un système piloté par les RH ?

Un système approprié par les managers ?

Autre ?

3.02.02 : Cette information est elle par la suite partagée :

Formalisation des entretiens annuels de carrière ?

SIRH, avec offre d'emplois disponibles sur tous les continents ?

Segmentations des informations selon le type de profil (personnes clés, hauts potentiels, managers internationaux, etc...) ?

Gestion locale des talents, par catégories identifiées ? (exemple, force de vente gérée localement pour les magasins et fonction support gérée centralement)

3.02.03. Existe-t-il un plan de carrière individuel pour les salariés ?

Oui

Non

3.02.04. Existe-t-il une revue annuelle des salariés –HR people review ?

Oui

Non

3.02.05. Existe-t-il un service qui s'occupe de la mobilité internationale ? Quel est son rôle ?

Identification, validation des candidats à l'expatriation ?

Aide logistique au départ, au retour ?

Calcul des packages financiers (compen&ben) ?

Support pendant le séjour

3.02.06 : Quelle est la gestion des carrières à l'international : une gestion des managers internationaux lors de leur départ, sur place, et lors de leur retour ?

Préparation au départ

Charte de mobilité internationale : valeur juridique, méthodologie, contenu et pratiques ?

Teambuilding interculturel

Gestion des carrières préventive aux retours

3.02.07 : Une gestion des carrières à l'international selon les catégories de population ?

Les HP : profils pour qui l'étape internationale est incontournable

Les expatriés pour une transmission de savoir et/ou la propagation de la culture du siège ?

La mobilité internationale fait elle partie des leviers de motivation pour les salariés ? Si oui, quels packages privilégiez-vous : mise en avant de la mobilité comme accélérateur de carrière, booster de rémunération ou favorisant le développement de projet personnel ?

3.02.08. Quelle typologie de salariés est-elle concernée par la « mobilité internationale » (en % de l'effectif total) :

	oui	non
Ouvriers qualifiés		
Employés		
Agents de maîtrise, techniciens		
Ingénieurs, cadres		
Les haut potentiels / talents		
% TOTAL		

3.02.09. Comment se déclinent les rémunérations internationales ? Quelle est votre politique en la matière ?

--

3.02.10. Quelle est selon vous l'évolution naturelle de votre entreprise en termes d'expatriation ?

Pas de changement

Plus d'expatriés, pourquoi ?

Plus de contrats locaux, pourquoi ?

B/ La gestion des compétences :

3.02.11. L'entreprise prévoit elle une pénurie de « talents » pour le futur ?

Oui

Non

3.02.12. Si oui, dans quels métiers ? dans quelles zones géographiques ?

--

3.02.13. Travaillez-vous avec des organigrammes de remplacement ? pour tous les postes à l'international ? Utilisez vous d'autres outils de GPEC à l'international, lesquels ?

--

3.02.14. Avez-vous des outils en interne pour faire évoluer les compétences à l'international ?

- Oui
- Non

3.02.15 : Comment évaluez-vous vos salariés ? avez-vous un système d'évaluation commun pour tous les pays :

Mise en place d'un référentiel commun pour tous les pays
Modèles de compétences
Référentiel de carrières/ métiers.
Utilisation d'outils tel le 360 ° ?

C/ La formation

3.02.20 Comment sont évalués les besoins en formation à l'international ?

--

3.02.21. Quel est le pourcentage dédié à la formation internationale (ex. formations des futurs dirigeants internationaux aux codes du management interculturel) ?

--

3.02.22. Les dépenses à l'international sont-elles intégrées à des budgets locaux ou des budgets de formation du siège ?

--

3.02.23. Avez-vous des centres de formation / écoles de formation au sein de vos filiales ?

Pourquoi ce choix :

--

3.02.24. Quelles sont les populations pour lesquelles vous mettez en place des programmes internationaux (junior managers, senior managers, population commerciale, HP...)

--

3.02.25. Quels sont les contenus de ces formations (modules...) ?

--

3.02.26. Avez-vous des plans d'actionnariat salariés mondiaux ?

- Oui
- Non

3.03. NTIC ET COMMUNICATION INTERNE EN MATIERE DE RH A L'INTERNATIONAL

3.03.01. Existe-t-il un intranet groupe ?

- Oui
- Non

3.03.02. Qui a accès à cet intranet corporate au niveau international ?

Zones géographiques	
France	
EMEA	
Asie Pacifique	
Amérique	
Salariés	
RH seulement	
Quels salariés ?	
Autre(s), à préciser	

3.03.04. Si non, y a-t-il des contenus spécifiques adaptés par zone géographique ? (prenez vous en compte les aspects interculturels, sociaux ...)

--

3.03.5. les offres d'emploi sont-elles proposées à tous les salariés en interne ou les salariés n'ont-ils accès qu'à certaines offres d'emploi ?

--

3.03.6. Quels sont les critères utilisés pour segmenter ces offres d'emploi ?

--

3.03.07. Quel est l'objet / la vocation de cet intranet pour les RH ?

Outil d'optimisation de la gestion des RH ?	
Outil de communication et d'interactivité pour les RH?	
Outils d'harmonisation pour les RH à l'international ?	
Outil de recrutement en ligne?	
Boite à outil pour les managers ? (toolkit)	
Outil pour faciliter la gestion des carrières ?	
Autre(s), à préciser	

3.03.08. Quelles sont les rubriques RH disponibles?

	France	EMEA	Asie Pacifique	Amérique
Bourse de l'emploi (les postes à pourvoir, des définitions d'emplois)				
Annuaire avec la photo et les coordonnées téléphoniques				
Actualités RH (brèves et d'informations plus élaborées sur le lancement d'opérations de recrutement, par exemple)				
Moteur de recherche				
Représentants du personnel				
Formulaires à télécharger, si oui lesquels :				
Boite de dialogue RH				

demandes de congés, transmission des notes de frais de façon simple				
Autre(s), à préciser				

3.03.09. Si non, y a-t-il des contenus spécifiques par zone géographique ? (prenez vous en compte les aspects interculturels, sociaux ...)

3.03.10. Quels sont les autres outils de communication interne en matière de RH ?

Journal / Magazine

Newsletter RH diffusé par e-mail

Autres, à préciser :

3.03.11. Existe-t-il un progiciel RH dans l'entreprise au niveau international (gestion des congés payés, formation...)?

Oui

Non

3.03.12. Si oui, quelles en sont les rubriques ?

3.03.13. Y a-t-il des contenus spécifiques par zone géographique ?

Si oui, à préciser :

3.03.14. Quels sont, selon vous, les enjeux et challenges d'un intranet dans la gestion des RH à l'international ?

Conclusion

Quelles sont, selon vous, les nouvelles tendances en matière de RH internationales et de mobilité ? Quelles sont les limites des pratiques identifiées ?

Questionnaire en anglais

Globalization and the significance of HRM in international companies

Question: What are the HRM key issues and challenges arising from globalization?

This survey questionnaire is built around 70 statements that can be categorized into 4 categories (company profile, International HRM strategy within the group, and HR strategy in terms of recruitment, mobility, of Compensation and reward system and of SIRH/communication and Management tools of the international& the performance).

All answers will be treated in a confidential way.

Company profile

1.01. Company name

1.02. Sector		
<input type="radio"/> Agriculture industry	<input type="radio"/> Petroleum industry	<input type="radio"/> Metal industry
<input type="radio"/> Automotive industry	<input type="radio"/> Pharmaceutical industry	<input type="radio"/> Plastic industry
<input type="radio"/> Financial industry	<input type="radio"/> Commerce-distribution	<input type="radio"/> Textile industry
<input type="radio"/> Building & construction	<input type="radio"/> Hotel- restaurant	<input type="radio"/> Tourism industry
<input type="radio"/> Food & beverage industry	<input type="radio"/> Telecommunication	<input type="radio"/> Transport-Logistics
<input type="radio"/> Tobacco industry	<input type="radio"/> Computer industry	<input type="radio"/> Other :

1.03. What is the core business of your company? Product oriented? Service oriented?

1.04. Annual gross sales	
<input type="radio"/> Less than 100 millions d'€	<input type="radio"/> Over 100 millions d'€

1.05. Total current workforce		
	Less than 500	Over 500
Europe		
Middle East & Africa		
Asia Pacific		
Americas		

1.06. Is your parent company?

- National
- European
- Extra-European

1.07. What are your business main international development strategies for the future? (i.e.: going global ...)

1.08 What organizational type structure do you have? (Depending on the type, a company's assets and capabilities are either centralized, decentralized or hybrid, knowledge is developed and diffused in either one direction or in many, and the importance of the overseas office to the home office varies)

	Europe	Middle east & Africa	Asia Pacific	Americas
Multi-domestic company allows its subsidiaries to develop and exploit local opportunities, expects them to create a local knowledge and competency base, and decentralizes significant decision-making to the subsidiaries.				
International company will centralize most of its assets at its headquarters office, and from there it develops and transfers knowledge to overseas locations. The main responsibility of its subsidiaries is to leverage home-office capabilities.				
Transnational company expects overseas subsidiaries to contribute actively to the development of the firm's capabilities, to develop knowledge and share it with worldwide locations, and to use both centralized and decentralized methods to promote interdependence and specialization of units. The transnational form may be the ideal way for a firm to "think globally" and "act locally."				

<p>Global company headquarters expects overseas offices to adopt the entire company's most efficient strategies, and to develop the best knowledge and skills available drawing from all of its international subsidiaries. So, the global firm expects overseas units to funnel information to headquarters, and to respond to centralized controls provided by headquarters.</p>				
--	--	--	--	--

1.09 What is the organizational structure of your company?

Functional structure (traditional organizational structure typically built in a top-down hierarchy. The power in the organization resides at the top and the lines of responsibility flow from the top to the bottom throughout the individual branches of the structure / where the organisation is split into functions reflecting the firm's value creation activities – production, marketing, R&D, sales
 → Strategy: Increase in revenues; engage in vertical integration

Geographic or Regional Divisional structure (The world is divided into geographic areas, and each area is a self-contained, largely autonomous entity with its own set of value creation activities) → Strategy: Expand into international markets

Product Divisional structure (each division is responsible for a distinct product line. When firms initially expand abroad, they often group all their international activities into an international division. The international division tends to be organised based on geography) → Strategy: Expand into new, related product-markets and/or geographical areas

Matrix structure (allocates skills or resources across the sectors or divisional components as needed. is an attempt to combine the advantages of the pure functional structure and the product organizational structure. It creates a multi-functional team approach it is possible for employees to have two managers)

1.10. If the company owns several global subsidiaries, what are their objectives (several answers possible)

	Middle East & Africa	Asia Pacific	Americas
Sales			
Purchasing			
R&D			
Manufacturing			
Logistics			
Other(s), please specify			

1.11. Overall, has the international growth activity of the company during the last 5 years?

- Increased?
- Decreased?
- Remained stable?

1.13. Indicate the main international changes that appeared within your company in the last 5 years:

- Use of new technology
- new products offered
- new services offered
- need of new talent (workforce)
- New company structure (merging, reorganizations...)
- New marketing strategies
- Purchases
- logistics
- No changes
- Other(s), please specify

1.14. Do you have a written corporate code of ethics? If so, which department is in charge of implementation?

- Yes
- No
- Department :

1.15. What are the priorities of your company regarding IHRM in the next 5 years?

1.16. In your opinion, what are the key issues for IHRM in order to align with the business strategy?

Topic 1–International HRM strategy within the group

2.01. General aspects

2.01.01. What type of HR organization do you have (can you describe the flow chart)? To whom do you report the local HRM? What are the HR services that are only available on the Corporate level (if any), and those which exist in the subsidiary companies (if different)?

2.01.02. Do you have an international HRD or a corporate HRD? If yes, is he / she a member of the executive committee?

2.01.03 Are the IHRM consulted in the decisions of internationalization of the group' strategies? If so, when does this occur?

2.01.04. How would you define the organizational culture (Organizational culture consists of internal processes and procedures guided by values and learned ways of coping with experience. It comprises hierarchy, teamwork, shared visions and strategies, diversity, client focus and a myriad of other aspects unique for every organization...) if you take into consideration that the functions of staffing, training and development are especially emphasized depending on the organization ?

No	Yes, please explain the pros and cons?
----	--

<p>Ethnocentric approach consolidates control at headquarters. Important decisions are made in the home country, and expatriates from the home country staff key posts abroad.</p>		
<p>Polycentric approach. staffs abroad with host country nationals who have some decision autonomy, but few of these managers are promoted to jobs at headquarters.</p>		
<p>Regiocentric Approach employs a wider pool of managers within a geographic region like Asia or Latin America, employing host-country and/or third-country nationals. Although these managers have some degree of decision-making autonomy within their regions, they are seldom brought into jobs at headquarters.</p>		
<p>Geocentric or global approach to staffing identifies and selects the best person for the job regardless of nationality, and decision making is often decentralized (mixture of nationals, expatriates and third country national)</p>		

2.01.05. What types of relations do you maintain between the subsidiary companies and the corporate headquarter (degree of autonomy...)?

2.01.06. How do you manage to combine the overall management policy and local HR specificities of your corporation?

2.01.07 How do you share & implement the best local HRM practices?

2.01.08. Do you have key indicators to measure the added value of an IHR director?

Yes

No

Please, list these indicators:

2.01.09. What global HR projects have your implemented to date?

2.01.10. In your opinion, what are the pitfalls to be avoided in IHRM? And what are the challenges you face? What are you HR priorities within the next five years?

Topic 2 – How does the HR strategy translates in terms of recruitment, mobility, comp & ben and HRIS/communication

IHRM covers the recruitment and selection of expatriates as well as local employees, management performance, training, career development, compensation matters, and so on.

3.01. Sourcing and international recruitment

Recruiting and selecting the right people is of paramount importance to the continued success of any company. An efficient approach is possible if the recruiting process is properly targeted and the company can be 'sold' as a sufficiently attractive employment proposition for better qualified applicants, i.e. the pool is bigger, better and choice is enhanced.

3.01.01. Do you have a person in charge of international recruitment?

Yes
No

3.01.02. If not, who is in charge of local recruitment? How then do you integrate, control and coordinate global management?

3.01.03. What characterizes your "Employer Branding"? How do you distinguish yourself in the market and demonstrate that you are the "Employer of Choice?"

- Identifying the "why" of employer branding
- Identifying what today's employees want
- Developing an ongoing feedback loop with employees to identify its strengths and weaknesses

3.01.04. What is your media mix? How do you optimize the impact of your communication recruitment? Is this consistent throughout your corporation?

3.01.05. What is your Sourcing Strategy in the following countries? How and where do you attract the people you need?				
	Europe	Middle East & Africa	Asia Pacific	Americas
Job fairs				
Billboards or "we're hiring" banners				
Ads in newspapers				
Job boards (please identify the one used)				
Scholarship awards. Top prospects are identified based on their scholarship applications.				
International trainee programs				
College hires at on-campus career events				
Business games / Technical contests: Skills and problem-solving contests, generally online (e.g. TopCoder), attract and identify those with the best solutions.				
Corporate career site (a passive approach where you hope that candidates surfing the web will find your site and have the interest and patience to follow through and apply)				
Employment branding (an excellent approach that causes everyone — the best as well as the rest — to want to work at your firm, which results in your firm's getting on "best place to work" lists or having best practices talked about in business, functional, and industry publications) (Although this is an excellent long-term recruiting strategy, it does also bring in a very large volume of various candidates. Most firms do nothing more than put them through the standard screening processes. Since they are essentially strangers, the best candidates can easily get lost in the volume of applicants).				
"Walk in" applications at company site				
Most wanted lists. Senior managers identify the best in the industry at the beginning of the year. Recruiters and managers then sell them on switching firms throughout the year.				
Mentor recruiting. Seek out top performers and ask whether they have mentored others at your targeted firms. You then use the mentor relationship to recruit the "mentees."				

Referrals. Proactively ask top employees, former employees or friends of the firm to find and refer others like themselves.				
Internet name generation. find individuals who write and speak by using "Google type" Internet searches based on what they write and say. (blog)				
Event recruiting. Send employees to identify speakers (as well as those who ask questions and make comments) at seminars and professional events.				
"Magnet" strategy. Hire well-known individuals in order to attract other top people, even in other job families. (Hire Tiger Woods and the rest will come...)				
Executive search agencies				
Benchmark recruiting. Find the best people while researching best practices at competitor firms.				
Others :				

3.01.06. What countries do you target for “talent” recruitment? What are the main recruitment difficulties you have encountered (local culture always influence recruitment)? Please explain.

3.01.06. (bis) Define you corporation recruitment and selection practices in developing countries

3.01.07. What type of people (talent/ high performer / future leaders) do you need (skill sets, attitudes and motivation) to deliver the organization goals of your business? Does the company have to face problems of recruitment related to “particular” profiles on the labor market

3.01.08. How do you identify “talent”? What are your identified target groups? Do you believe that result-based development of talent will not only grow the top and bottom lines, but also set you as leaders?

- >>The value of good talent management
- >>Recruitment and selection efforts
- >>Talent identification and review strategy

3.01.09. How do you Select the Best Candidates for retention & how do you Keep Them Motivated? (Potential vs. Performance)

- >> Do you have an innovative process that allows you to select the right people?
- >> How do you train and develop your talent? (i.e.: leadership-development programs, corporate university ...)

3.01.10. Do you give priority to locally born recruits or expatriates? (Decreasing reliance of expatriation assignees and broader conceptualization of international assignments)

3.02. Career management, international assignment policy, training & development

Career development and international assignment policy:

3.02.01. How do you identify high potential/talent worldwide? (take into account the differentiation and integration, otherwise termed the global vs. local dilemma)

3.02.02: How do you keep track of “talent”? (Annual career review...)

3.02.03. Do employee career plans exist? Do they apply to all or just a few?

3.02.04. How many people are in charge of international mobility? What are they job requirements?

- >> Identification and selection of candidates
- >> Pre departure
- >> On site training
- >> Financial packages (comp & ben)
- >> Repatriation
- >> others, please specify :

3.02.06: Do you have an international assignment policy? Does it only apply to expatriates? Is it considered as a development opportunity by employees?

--

3.02.07. Which categories of employees are concerned by "international mobility" (% of the total workforce):

	Yes	no
Skilled workers		
Employees		
Supervisors, technicians		
Engineers, managers		
High potentials/talents		
% TOTAL		

3.02.08 What trend do you foresee in terms of international assignments in the next 5 years? (Shorter assignments? less expatriates and more local contracts? ...)

--

3.02.09. What kind of reward and compensation system did you implement for international assignments?

--

3.02.10. Do you have international success plans?

- Yes
- NO

Competencies:

3.02.11. Does the company foresee a shortage of "talents" in the next 5 years? 10 years?

No

If yes, please explain :

3.02.12. Do you have in-house tools / programs to evaluate international skills? Do they apply worldwide ?

No

If yes, please explain :

Development Training

3.02.14. Is international management training considered a management core process?

3.02.15. What management tools did you develop for "talent"? (Mentoring programs, leadership programs ...)?

3.02.16. What percentage of your training budget is dedicated international training?

3.03 HRIS and communication

3.03.01. Do you have a corporate intranet?

Yes

No

3.03.02. Who can access your corporate intranet?

Geographical areas :

Middle West and Africa

Asia Pacific	
Americas	
Europe	
Employees:	
Only HR	
All employees, if not please explain	
Others, please specify	

3.03.04. Do you have specific content / services depending on the geographical area? (takes into account cultural differences, social aspects ...)

--

3.03.5. Are all job postings available to all employees?

--

3.03.06. What is the main HR objective of your corporate intranet?

Automating key HR manual processes to gain efficiencies and driving down costs	
International community-building tool (harmonization)	
e-HR communication to boost internal customer satisfaction	
Online recruitment	
Toolkit for managers	
Fostering an e-business culture within the HR organization (partner role)	
E- training	
Other, please specify	

3.03.07. What are the main international HR content / services available?

	Europe	Middle East & Africa	Asia Pacific	Americas
Job postings				
HR news (i.e. launch of recruitment)				

Search engine				
Online self-services for employees, managers and HR professionals (please specify)				
Others, please specify:				

3.03.08. What are your communication tools in terms of HRM?
 Word of mouth
 HR Newsletter
 Flyers posted within the corporation
 E-HR Newsletter
 Others, please specify :

3.03.09. Do you have an international online HRM platform? (SAP, people soft)
 Yes
 No

3.03.10. In your opinion, what are the pitfalls and challenges of a corporate intranet for IHRM?

4.01 Management tools of the international & the performance

The name of the game is value added, so how...

4.01.01. Do you measure Strategic IHR Performance & Management? If so, what are the barriers and critical success factors? How do you find a balance between hard objective measurements such as EBITDA and PAT, and the softer issues of people management?

4.01.02. What do you measure, for instance, in terms of recruitment?

4.01.03. Do you measure “global managers” / “talents” / expatriates ... satisfaction?

- No
- Yes, please explain?

4.01.04. In your opinion, is there a way to show or measure that IHRM can make a difference?

- No
- Yes, please explain?

Conclusion

In your opinion, how can HR policies and practices be transported across borders in the most efficient way? What are their limits (centralized vs. decentralized / standardization vs. localization)? What are the keys to success in IHRM? What are the new trends for IHRM in the next 5 years?

In your opinion, what are the skills and innovations required for the IHR director in the global economy to turn the function from administrative to business partner?

Ouvrages :

- *Gestion des Ressources Humaines – Pilotage social et performance*, B. Martory, D. Crozet, Editions Dunod, 5ème édition, 2002
- *Le management international*, I. Huault, Editions La découverte, 1998
- *Les meilleures pratiques des multinationales*, G. Franck, R. Ramirez, Editions d'Organisation, 2003
- *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, F. Bournois, J. Rojot, J-L Scaringella, Editions d'Organisation, 2003
- *Manager dans la diversité culturelle*, B. Théry, Editions d'Organisation, 2002
- *La mobilité internationale : réussir l'expatriation*, J-L Cerdin, Editions d'organisation
- *Stratégies d'internationalisation*, J-P Lemaire, Dunod, 1997
- *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, F. Kerlan, Editions d'organisation
- *Management interculturel*, O. Meier, Dunod, 2004
- *Le management des hauts potentiels*, C. Boumar et O. Gilson, Dunod, 2004
- *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, F. Pichault et J. Nizet, Inédit essais, 2000
- *Au delà du choc des cultures*, C. Hampden-turner et F. Tropenaars, Editions d'organisation, 2003
- *Le manager global*, M. Moral, Dunod, 2004
- *La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, S. L. Dolan, T. Saba, S. E. Jackson, R. S. Schuller, Pearson Education, 3ème édition, 2002
- *La résistance culturelle*, P. Dupriez, S. Simons, Editions de Boeck, 2002
- *Structure et dynamique des organisations*, H. Mintzberg
- *Stratégies -Concepts . Méthodes, Mise en œuvre*, R-A Thiétart et J-M Xuereb
- *Explaining International Production*, J.-H.Dunning, U. Hyman, 1988
- *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, M.Darbelet, M.Scaramuzza, Foucher, France, 1998
- *Organizing for Worldwide Effectiveness : The Transnational Solution*, Bartlett, CA, &Goshal, Sumantra California Management Review, 1988
- *Multinational Organization Development a Social Architectural Perspective*, MA, 1979
- *Le Management sans frontières*, traduction en français par R. Shulte de "*Managing across borders: the transnational solution*" Bartlett, C.A., Ghoshal, S.; Les éditions d'organisation, 1991
- *Le management des équipes interculturelles*, S. Chevrier, Presses universitaires de France, Paris, 2000
- *Culture au travail. In : Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*, L. Sekiou, 2001
- *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* D. Bollinger, et G. Hofstede, 1987

Articles de presse et publications :

- *Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ?*, F. Bournois, C. Defelix, D. Retour, Revue de gestion des ressources humaines, n°38, Novembre 2000
- Economie et statistique, n°363-364-365, 2003
- *L'art de l'entreprise globale* de Vladimir Pucik, les Echos,
- Liaisons sociales en 2003
- *Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes* - rapport du commissariat général du plan, Publication 2004.
- *Organiser et développer l'entreprise*, A. Henriot, C. Sauviat, M. Scaramuzza. Foucher, Enseignement supérieur, 2003
- *Intégration interculturelle dans le cadre des fusions / acquisitions*, IndiceRH.net du 05/03/04
- Extrait de l'Expansion – dossier spécial sur la Mondialisation, 2001
- CEO Challenge 2004 : Top 10 challenges, the Conference Board, 2004

REMERCIEMENTS

La réalisation d'un mémoire sur un thème aussi riche et vaste n'aurait pas été possible sans l'aide bienveillante de nombreux professionnels qui partagent notre intérêt pour le sujet. Nous tenons à remercier vivement ces spécialistes de la Gestion Internationale des Ressources Humaines et ces responsables opérationnels pour les expériences variées qu'ils ont pris le temps de nous communiquer et qui ont largement contribué à nourrir notre réflexion.

- Pierre ALLAIN - *Directeur des Ressources Humaines* de VIVENDI TELECOM
- Pascal BIDAN - *Directeur du projet Rail* chez SEMALY, ex *Directeur du projet X'TRAPOLIS* d'ALSTOM
- Didier BLOUIN - *Directeur des Ressources Humaines* d'EURONEXT
- Sylvie BRISSON - *Directrice Gestion des Ressources Humaines Sièges & Mobilité Internationale* du CLUB MED
- Marie-Bernard DELOM - *HR Shared Services Director Center Europe & Project Leader* d'ALCAN
- Catherine DJUNBUSHIAN - *Directeur des Ressources Humaines* de MONOPRIX, ex *Responsable des Ressources Humaines* de THALES
- Sandrine GUYOT - *Responsable Pôle Ecoles & Pré-Recrutement* d'ALCAN
- Nicolas HERON - *Responsable mobilité internationale* de PRICEWATERHOUSECOOPERS
- Xavier LAGNEAU - *Direction de la gestion des cadres supérieurs, Métier Finances Paris et Expatriés* de TOTAL SA
- Bertrand de LALEU - *Directeur des Ressources Humaines* de L'OREAL Produits de Luxe
- Elisabeth MARTINI - *Consultante en Ressources Humaines*
- Jean-Luc MINARD - *VP Human Resources Europe* de SANFORD
- Claude MONNIER - *Directeur des Ressources Humaines* de MONSTER.COM
- Pierre-Yves POULAIN - *Business Development Manager* de MrTed France
- Luc RAFFLIN - *Directeur des Ressources Humaines* d'YVES SAINT LAURENT
- Jean-Yves REMOND - *Directeur des Ressources Humaines* des GALERIES LAFAYETTE - ex *Directeur des Ressources Humaines* de DANONE Division Boissons
- Rodolphe SHRODDER - *Directeur des Ressources Humaines* de SELECTIVE BEAUTY
- William SEEMULLER - *Directeur des Ressources Humaines* de VEOLIA ENVIRONNEMENT
- Sue WHITE - *Directeur recrutement international* d'ALSTOM

Nos remerciements vont aussi tout spécialement à notre maître de mémoire, Daniel VANDENBROUCQUE – *Directeur du pôle mobilité internationale et expatriation* chez ACCOR, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.