La gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles

Rémi Daudin, Daniel Pierre, Xavier Saudreau

▶ **To cite this version:**

Rémi Daudin, Daniel Pierre, Xavier Saudreau. La gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1990. hal-01909809

HAL Id: hal-01909809
https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909809

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES MINES
DE PARIS

LA GESTION DES CARRIERES INTERNATIONALES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Consultation
sur place

Octobre 1990

Remi DAUDIN
Ingénieur des Mines

Daniel PIERRE
Ingénieur des Mines

Xavier SAUDREAU
Ingénieur des Mines

ECOLE DES MINES
DE PARIS

LA GESTION DES CARRIERES INTERNATIONALES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES
Bibliothèque
IE 1
[260]

Octobre 1990

Remi DAUDIN
Ingénieur des Mines

Daniel PIERRE
Ingénieur des Mines

Xavier SAUDREAU
Ingénieur des Mines

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier ici toutes les personnes qui ont eu la gentillesse de nous aider dans notre travail en acceptant de nous faire bénéficier de leurs connaissances et de leur expérience et en nous consacrant un peu (parfois beaucoup) de leur temps. Qu'elles veuillent bien nous excuser de ne pouvoir les citer toutes ici, mais qu'elles sachent combien leur collaboration nous a été précieuse.

Ces remerciements s'adressent de façon toute particulière au groupe Lafarge-Coppée notre «terrain», qui a su mettre en œuvre les moyens nécessaires pour faciliter notre tâche sur tous les plans.

L'Ecole nationale supérieure des mines de Paris et plus particulièrement la «Commission des Mémoires» du Corps des Mines a suscité ce travail. Elle a été pour nous l'aiguillon intellectuel indispensable à la mise en forme de nos idées.

Michel BERRY, Directeur du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, a accepté la tâche parfois ingrate d'être notre «pilote». Ses conseils avisés ont été d'une grande utilité. Sa patience et sa disponibilité nous ont permis de mener à bien sereinement notre étude.

Dominique HOESTLANDT, Directeur du développement social et de la communication interne de Lafarge-Coppée, a été tout au long de cette étude un interlocuteur efficace et attentif. Ses remarques ont toujours été pour nous d'une grande pertinence.

Enfin Dominique DUPARD, Associé de Tasa International, nous a fait bénéficier de sa grande connaissance du milieu industriel international. Son efficacité nous a permis de vivre des expériences tout à fait passionnantes.

RESUME

La gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles n'est pas une mode de cette fin de siècle. C'est un impératif lié à l'internationalisation grandissante des groupes.

Dans l'environnement culturel et professionnel actuel, cet impératif engendre un marché de faux-semblants entre l'offre des entreprises et la demande des cadres : les premières ne peuvent pas offrir à tous une carrière internationale contrairement aux publicités de recrutement quelque peu raccoleuses et les seconds sont loin d'être aussi disponibles pour s'expatrier qu'ils l'affirment au moment de leur embauche.

Nous avons mis en évidence dans ce contexte qu'il est indispensable de bien choisir les candidats à l'expatriation et que seules deux voies sont possibles pour que celle-ci ait un effet bénéfique tant pour l'intéressé lui-même que pour son employeur : nous distinguons ainsi les expatriations «technique» destinée aux spécialistes et «formatrice» réservée aux cadres à haut potentiel.

Nous montrons également la nécessité de créer un marché des expatriations organisé, inspirant confiance à tous, et nous présentons un certain nombre de défis qu'il faut relever pour espérer aboutir à cet idéal : le chemin vers l'entreprise polyculturelle est semé d'embûches!

SOMMAIRE

INTRODUCTION 3

I - L'ENVIRONNEMENT CULTUREL ET PROFESSIONNEL CREE UN MARCHE ARTIFICIEL 5

I-1 L'environnement culturel et professionnel comme source du «mythe» 5

Le «mythe» de l'international imprègne notre environnement 5

L'entreprise délivre un message en harmonie avec cet environnement 7

Les intéressés délivrent un message en harmonie avec cet environnement 8

I-2 Les problèmes que soulèvent les carrières internationales 9

L'administration 9

La langue 9

Les études 10

La culture 10

L'intégration professionnelle 10

Deux poids, deux mesures? 11

Loin des yeux, loin du cœur 12

Le coût pour l'entreprise 12

I-3 La réalité est parfois différente du discours 13

Critique du discours des entreprises 13

Les intéressés ne sont pas toujours aussi disponibles qu'ils le disent 19

I-4 Un marché de faux-semblants ? 20

II - COMMENT EXPATRIER AUJOURD'HUI? 23

II-1 Deux logiques de gestion 23

Les procédures 23

Les réseaux 24

II-2 Une représentation de la répartition des pouvoirs 25

III - LES OBJECTIFS DE L'EXPATRIATION 29

III-1 Le point de vue de l'intéressé 29

S'enrichir personnellement. 29

Assurer son retour et accélérer sa carrière. 30

Tenir compte de ses contraintes familiales et personnelles 32

III-2 L'intérêt pour l'entreprise : 33
Exporter la compétence 33
Le «mythe» de la rencontre des cultures 34
III-3 Les deux seules voies viables? 37
L'expatriation nécessaire 37
L'expatriation formatrice 38
L'un ou l'autre (ou les deux?!) 39
III-4 Bilan pour l'entreprise et l'intéressé 40
L'entreprise 40
L'intéressé 41

IV - UN MARCHE ORGANISE QUI DONNE CONFIANCE 43
IV-1 Le coup par coup et l'urgence 43
IV-2 Une gestion stratégique 44
IV-3 Une stratégie claire et comprise de tous 45
La communication des ressources humaines : une euphorie collective organisée? 45
La compréhension : premier pas vers la confiance et la coopération 46
La confiance, équilibre précaire 47
IV-4 Les différents niveaux de maturité 48

V - LES DEFIS 51
V-1 L'internationalisation : un défi pour les intéressés 51
V-2 L'internationalisation : un défi pour la DRH 52
L'anticipation des marchés 52
Les difficultés 53
Former des managers internationaux 53
Les difficultés : carrières doubles et verrouillage des élites 55

CONCLUSION 57

ANNEXE 1 : METHODOLOGIE 59
Les entreprises visitées 59
Un sondage 61

ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE 63

ANNEXE 3 : SONDAGE 65

INTRODUCTION

Une carrière, c'est une grande partie de la vie : on n'aime pas en parler, surtout si on a connu des échecs et des revers. Parlons-en. Et concentrons nous sur les épisodes quelque peu flous que constituent les expatriations. Les surprises ne se feront pas attendre. Voici trois exemples.

L... W... est un Américain venu travailler en France au siège d'un grand groupe international français à la Direction des Ressources Humaines, avec pour mission de mettre en place un système informatique de gestion des carrières internationales au sein de l'entreprise. Lorsque nous l'avons rencontré, il nous a présenté son travail de trois années achevé et nous a fait une brillante démonstration en prenant son cas personnel pour exemple. En face de son nom, on pouvait lire sur l'écran du micro-ordinateur la mention : «ready to move». Il nous a cependant avoué en anglais (la seule langue qu'il connaisse) qu'il était effectivement prêt à retourner dans son pays depuis déjà quelque temps, mais qu'il avait de grosses difficultés à gérer correctement son retour en trouvant aux Etats-Unis un point de chute qui lui convienne professionnellement. Un comble pour le père du système!

Dans une entreprise française venant de faire une acquisition importante aux Etats-Unis, nous avons eu connaissance du cas de quatre personnes travaillant Outre-Atlantique et «impatriées» assez rapidement en France pour brasser les managements d'entreprises et les cultures nationales. Il s'agissait «d'amorcer la pompe» des expatriations. Cette expérience s'est soldée par un échec car deux personnes ont démissionné quelque temps après et les deux autres vont retourner dans leur pays à des postes du même niveau que ceux qu'elles occupaient avant leur départ. L'entreprise a bien sûr analysé les causes de cet échec, attribuées, pour l'essentiel, à des choix hâtifs ou hasardeux, des erreurs de sélection et la négligence de l'importance des problèmes culturels.

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) d'une autre grande multinationale nous a cordialement reçus pour nous tenir un discours net et bien rodé sur la politique du groupe, avec force transparents en couleur. Il a clairement mis en avant la responsabilité de la hiérarchie dans l'embauche, la gestion et le développement des carrières au sein de la société. Il nous a cité les deux règles fondamentales qu'il entendait faire respecter à propos des mutations : «on n'impose personne à personne», mais «personne n'est propriétaire de son personnel». Bref, ce Directeur semblait avoir parfaitement les choses en main et la politique de l'entreprise paraissait pétrie de clarté, de franchise et de confiance. Pourtant, environ un mois après notre entrevue, ce DRH nous a strictement interdit d'essayer de rencontrer des expatriés français travaillant dans une filiale du groupe installée sur la côte Ouest des Etats-Unis.

Ces anecdotes, choisies parmi celles dont nous avons pu avoir connaissance à l'occasion de nos nombreux rendez-vous, mettent en évidence qu'au-delà des procédures bien réglées et des discours émanant tant des entreprises que des

intéressés, l'internationalisation des sociétés industrielles n'est pas facile à gérer au plan humain.

Essayons donc tout d'abord de décrire concrètement le problème à partir de nos observations (chapitre I), avant d'exposer les mécanismes de l'expatriation (chapitre II) et de mettre en évidence les raisons qui animent ces mécanismes (chapitre III). Ensuite nous replacerons le problème dans la stratégie générale de l'entreprise (chapitre IV) pour enfin présenter les défis qu'il nous paraît nécessaire de relever à moyen et long terme pour développer une véritable gestion internationale des ressources humaines (chapitre V).

Nous tenons à informer le lecteur que nous avons volontairement limité notre étude au cas d'entreprises *industrielles* disposant d'unités de *production* dans plusieurs pays.

Nous ne nous sommes pas intéressés aux banques, compagnies d'assurances et autres sociétés de service pour lesquelles le problème se pose forcément en des termes différents.

De plus, nous n'avons considéré comme internationales que les carrières impliquant au moins un établissement de l'intéressé à l'étranger pour une période assez longue, en excluant le cas des «globe-trotters» qui ont leur bureau au siège du groupe et font, en caricaturant, le tour du monde tous les mois.

I - L'ENVIRONNEMENT CULTUREL ET PROFESSIONNEL CREE UN MARCHE ARTIFICIEL

International est un mot qui fait rêver, il signifie voyages, dépaysement, nouvelles rencontres, nouveaux horizons, il est constamment présent dans notre environnement quotidien, aussi bien culturel que professionnel. Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur leur activité mondiale et sur les bienfaits des carrières internationales. Parallèlement, les cadres n'hésitent pas à se déclarer candidats à une expatriation qui les éloignerait du siège et de ses us et coutumes. Mais finalement les deux parties qui évoluent sur le marché des carrières (l'entreprise pour l'offre et les cadres pour la demande) sont-elles vraiment conscientes du caractère particulier des expatriations et n'y aurait-il pas un décalage entre le discours et la réalité, décalage alimenté par le «mythe» de l'international?

I-1 L'environnement culturel et professionnel comme source du «mythe»

Le «mythe» de l'international imprègne notre environnement

Nous recevons de tous côtés des messages qui font référence à l'*international*, maître mot de cette fin de siècle, rendu évident par l'explosion des moyens de communication. Les relations humaines enjambent désormais sans peine les frontières.

Les Européens sont déjà confrontés à l'échéance de 1992 et à la réalisation du *Grand Marché* qui permettra la libre circulation effective des hommes, des biens et des capitaux. «*Et pendant ce temps-là les Japonais travaillent*», one-woman show récemment à l'affiche à Paris, présente une mère de famille menaçant son enfant de faire venir le *Grand Marché de 92* avec ses grandes dents pour le punir. Belle illustration de l'impact dans l'imaginaire de ce monstre encore inconnu, un international européen qui nous guette à la porte!

Les chaînes de radio et de télévision déversent sur nous en instantané des flots d'informations relayés de tous les points du globe par les téléscripteurs. Pas un tremblement de terre qui ne nous échappe, pas un frémissement du dollar qui ne soit abondamment commenté et pas une cantonale partielle qui ne soit dûment analysée.

Quoi de plus facile maintenant que d'atteindre Mexico ou Bangkok en un coup d'aile. Les compagnies aériennes ne se privent pas de mettre l'eau à la bouche à leur client potentiel en inondant les encarts publicitaires de photos exotiques et féeriques.

Les revues de management sur papier glacé fleurissent dans nos kiosques et jonchent nos bureaux. Parmi les articles qui marchent à coup sûr, on retrouve systématiquement ceux qui traitent de la mondialisation des entreprises, de la globalisation des marchés,...

A l'occasion des forums de recrutement des écoles et des universités, les entreprises n'hésitent pas à mettre en avant leur caractère international pour attirer les jeunes diplômés. Sur la centaine d'entreprises présentes au forum Mines-Ponts qui s'est tenu en 1989, 62% d'entre elles faisaient miroiter explicitement des carrières internationales valorisantes dans leur plaquette de présentation.

Les rapports annuels des sociétés ainsi que les revues destinées aux employés servent aussi de relais pour diffuser aussi bien en interne qu'en externe l'image d'une entreprise tournée vers le grand large. Les premières pages du rapport d'activité 1989 d'une grande société française sont illustrées de 6 photos : un lac suisse, Rio, un temple à Taïwan, un aéroport international, Chicago et un village espagnol. En premier plan de chacune, des équipes dynamiques à majorité française!

Une revue interne d'une autre grande société industrielle française décrit la carrière de l'un de ses cadres ; «*entré en 1983 chez X, Michel M., 42 ans, y a effectué un parcours-fusée puisqu'il vient d'être nommé Directeur du marketing de la division Y... Sa carrière internationale n'est pas étrangère à cette ascension. Après une année au poste de chef de produit, il s'est envolé en 1984 pour le Brésil, comme Directeur de la filiale A, pour rebondir en 1987 en Angleterre... Quant au retour, il n'a posé aucun problème puisqu'avant la fin de chaque mission, Michel M. savait quel poste l'attendait... Arrivé à Lyon à la fin août, il collabore aujourd'hui avec cinq Américains, quatre Britanniques, un Belge, un Australien, et un Japonais... et aussi quelques Français.*»

Les Présidents sont également très diserts sur les ambitions internationales de leur entreprise. «*...Priorité est donnée à l'internationalisation des dirigeants symbolisée par la présence de deux américains dans le Corporate Management Committee...*»[1], «*The French are not very good at moving around, not even within France. They must change. Our managers know that if I ask them to change and they refuse once with good reasons, I attach no importance to it. But if they refuse twice, no matter how good the reasons, their career will not go further.*»[2].

Pour clore cet inventaire, n'oublions pas de mentionner les hymnes que constituent les *principes d'action*, les *chartes*, les *projets d'entreprises*,... Souvent rédigés sur le mode incantatoire lors de grandes réunions fraternelles, ils doivent exprimer la quintessence de la culture d'entreprise et les ambitions pour l'avenir. N'y manque jamais bien entendu un couplet sur l'international.

---

[1] *Le Figaro Economie*, 13/11/89, Bull: Les années Lorentz.

[2] *Mc Kinsey Quarterly Report*, Autumn 1989, The view from France : French CEO's look ahead ; Jacques Calvet.

Dans tout notre texte, nous avons employé le terme «mythe» dans un sens bien défini. Il n'a pas l'acception commune et classique de fable, légende, allégorie ou utopie. Il désigne en fait une parole au sens où le définit Roland Barthes[3].

L'international est bien un mythe. Il prend appui sur les nombreux signes que nous avons déjà évoqués (publicités, discours, images, histoires,...) pour représenter un concept rarement perçu dans sa multiplicité et sa globalité : celui de l'international. Nous sommes tous insidieusement les lecteurs involontaires de signes qui éveillent en nous cette idée d'un monde décloisonné où les produits et les informations circulent rapidement et efficacement. Les cadres des multinationales savent qu'une économie de marché globalisée ne leur permet plus de se passer d'une vision internationale des problèmes auxquels ils sont confrontés.

L'entreprise délivre un message en harmonie avec cet environnement

Quand on étudie plus précisément le thème de l'international dans les discours des entreprises, on cerne inégalement leur relation avec leur activité et leurs métiers. Elles expliquent plutôt comment elles sont internationales et rarement pourquoi. On relève des phrases très générales :

- «*Nous avons une culture internationale*»,
- «*Nous avons une politique de croissance externe et interne*»,
- «*Nous raisonnons à l'échelle mondiale*»,
- «*Nous avons des étrangers partout dans notre hiérarchie*»,
- «*Le passage par l'international est valorisant pour vous [les cadres], aussi bien personnellement que professionnellement*»,
- «*Nous avons une gestion des carrières internationales au point*»,
- «*Nous avons des procédures*»,
- «*Nous avons de l'expérience*»,
- «*Nous avons de bons exemples à faire valoir*» ...

Aujourd'hui, les sociétés pétrolières ne sont plus les seules à pouvoir offrir des postes à l'étranger et cela devient un sujet de surenchère permanente des entreprises pour ne pas se sentir dévalorisées. Celle qui n'affiche pas ses ambitions internationales est condamnée à ne recruter que des *seconds couteaux*. Un profil de société trop hexagonal et étriqué fait fuir les jeunes éléments les plus motivés, qui d'ailleurs mesurent leur propre dynamisme à l'aune de leur adaptabilité, de leur mobilité et de leur ouverture d'esprit vers l'étranger.

---

[3]Le mythe barthésien est un processus à deux étages. Au premier, une histoire, une image, une affiche, un dessin,... qui signifie quelque chose, c'est-à-dire un signe (au sens faible) qui se décompose en objet (signifiant) et message (signifié). Ce signe interpelle son lecteur et mobilise son esprit.

Le deuxième étage se construit à partir du signe (au sens faible) du premier. Il l'utilise comme SIGNIFIANT d'un concept (SIGNIFIE) plus général et plus subtil qui ne peut se réduire à une seule image. Le SIGNE (au sens fort) est le résultat de ce processus, c'est le message ultime du mythe.

Pour des explications complémentaires, on se reportera à *Mythologies*, Roland Barthes, 1957.

Les intéressés délivrent un message en harmonie avec cet environnement

Parallèlement, les cadres n'hésitent pas non plus à afficher leur désir de travailler à l'étranger. Un sondage[4] réalisé par l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole polytechnique auprès de la promotion 1977 prouve que l'envie de s'expatrier est bel et bien exprimée.

Désirent s'expatrier : 61%.

- Célibataires : 76%,
- Mariés : 62%,
- Concubins : 37%.

La Cofremca[5] a publié en juillet 1989 un sondage auprès de 1 743 jeunes cadres de 7 grandes sociétés françaises (BNP, Bull, CFP Total, Crédit Lyonnais, EDF, Lafarge-Coppée et Saint-Gobain). Elle leur a demandé les raisons du choix de l'entreprise :

Parmi les propositions suivantes, indiquez quelles sont la ou les raisons qui vous ont poussé(e) à choisir l'entreprise dans laquelle vous êtes entré(e).

1- Possibilité d'exercer plusieurs métiers	61%
2- Dimension internationale de l'entreprise	44%
3- Taille de l'entreprise	44%

...

Si on ajoute à ces sondages les témoignages que nous avons recueillis lors de nos entretiens, nous pouvons résumer le discours des cadres par les trois phrases :

- «*Nous sommes dynamiques et mobiles*»,
- «*Nous sommes prêts à être expatriés*»,
- «*Notre entreprise nous intéresse car elle est internationale*»...

Nous pourrions donc considérer à ce point qu'il ne devrait pas y avoir de problème pour l'expatriation : d'un côté les entreprises semblent offrir beaucoup de

[4]*La Jaune et la Rouge*, Bulletin de l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole polytechnique, novembre 1987. Les cadres interrogés ont tous environ 7 années d'expérience professionnelle.

[5]Société de conseil en organisation, stratégie et ressources humaines.

postes à l'étranger, et de l'autre, les intéressés ne manquent pas de se déclarer prêts à les pourvoir.

I-2 Les problèmes que soulèvent les carrières internationales

L'objet du présent mémoire est la gestion des carrières internationales. Nous entendons par carrière internationale un parcours qui comporte au moins une expatriation, donc un séjour à l'étranger. Nous ne nous limitons pas aux Français qui désirent s'expatrier : nous étudions le problème général d'un cadre, quelle que soit sa nationalité, qui quitte son pays natal et devient alors un *expatrié*. Si de plus, il n'a pas la même nationalité que la maison-mère et qu'il s'expatrie vers le pays du siège, nous le qualifierons d'*impatrié*. Le mot *expatrié* doit donc être interprété comme un terme générique englobant aussi les *impatriés*.

A l'occasion de nos multiples entretiens, il nous a aussi été donné de rencontrer des cadres œuvrant dans des directions internationales d'entreprises mais basés au siège social. Nous avons décidé de ne pas focaliser notre étude sur de tels cadres qui ne «*font de l'international qu'en restant au siège*»!

Nous avons donc principalement jeté notre regard sur ceux qui ont franchi des frontières et notre première constatation est qu'une expatriation ne peut pas du tout être assimilée à une mutation classique à l'intérieur d'un même pays, tant pour l'intéressé que pour l'entreprise.

L'administration

Le candidat doit d'abord affronter des problèmes administratifs tant dans son pays d'origine que dans son pays d'accueil. Il doit se plonger dans les arcanes de la fiscalité, de la couverture sociale, des visas, des cartes de travail,...

Jean-Yves Le Déaut, Député de Meurthe-et-Moselle, a effectué à la suite d'un périple aux quatre coins du monde une étude[6] sur les Français à l'étranger dont l'analyse des conclusions est que le paysage socio-administratif de la France s'oppose à l'internationalisation de ses ressortissants.

La langue

Le cadre doit aussi savoir parler au moins une langue étrangère. Le temps est révolu où tous les expatriés français étaient envoyés en Afrique et Asie francophones. Comme le sous-entend la première des anecdotes de l'introduction, la maîtrise de la langue parlée dans le pays d'accueil peut concourir à une bonne

[6]Etude à paraître.

insertion : le pauvre Monsieur L... W... ne serait pas tenté de vouloir à tout prix rentrer chez lui aux Etats-Unis s'il maîtrisait quelque peu le français!

Les anglophones sont certes plus avantagés dans leur vie professionnelle sur ce point car la langue véhiculaire de travail internationale est l'anglais ; ils peuvent donc se faire comprendre sans peine dans tous les pays et travailler efficacement dès leur installation en évoluant dans un milieu professionnel qui ne leur est pas totalement étranger. Mais le problème subsiste pour la famille entière dans sa vie quotidienne. Nous avons cependant noté que la plupart des sociétés n'hésitent pas maintenant à offrir des cours de langue adéquats aux familles.

Les études

L'éducation des enfants pose un problème principalement à la fin du secondaire, l'enseignement supérieur étant très différent selon les pays. Mais même plus tôt, les parents doivent choisir la culture scolaire qu'ils donneront à leurs enfants. Nous avons rencontré un Italien qui a opté pour une carrière très internationale : il savait qu'il allait changer de pays tous les deux ans ; il a alors choisi de donner une éducation anglo-saxonne à ses enfants car les lycées américains existent dans le monde entier, contrairement aux lycées italiens. Bon nombre de cadres décident de rentrer dans leur pays quand leurs enfants atteignent l'âge critique du secondaire, ce qui définit alors des fenêtres pour l'expatriation : avant quarante ans et après cinquante-cinq ans.

La culture

Nous avons vu que l'expatrié bénéficie d'un environnement professionnel connu même s'il doit travailler avec des collègues qui ont des méthodes et des habitudes différentes. Ce n'est pas du tout le cas pour le conjoint pour qui l'obstacle est encore plus difficile à franchir. Il/elle doit parfois chercher un autre métier, mais aussi affronter intégralement le choc des cultures. Cela peut paraître paradoxal, mais un Français qui s'expatrie peut subir un choc culturel bien plus important aux Etats-Unis qu'au Japon. Dans le premier cas il ne s'y attend pas car les deux cultures lui semblent très proches, alors que dans le second cas, il s'y attend et s'y est préparé!

L'intégration professionnelle

Même si l'accueil du cadre dans le milieu professionnel se passe bien, on assiste parfois à l'indifférence des collègues voire à des réactions de rejet. Un vent de xénophobie ou de corporatisme peut souffler dans certaines entreprises. Nous l'avons vérifié, le défi professionnel devient alors très difficilement surmontable. Une première source évidente de tension avec les cadres locaux de même rang est bien entendu la plus forte rémunération d'un expatrié grâce à diverses primes. Une seconde source de conflit est l'attitude colonisatrice de certains...

Deux poids, deux mesures?

Les Américains mesurent en pouces, les Français en mètres. Aux Etats-Unis, on gonfle ses pneus en livres par pied carré, en France, ce sont des bars. Comment donc peut-on évaluer raisonnablement les niveaux respectifs de deux postes de part et d'autre de l'Atlantique, ou plus généralement dans tous les pays?

Quand un cadre se voit proposer un poste à l'étranger dans une filiale, comment peut-il l'apprécier et de quels moyens dispose la Direction des Ressources Humaines pour lui décrire ce poste et essayer de le lui vendre? Différentes techniques existent pour peser une fonction dans plusieurs pays malgré les biais culturels induits. Celles qui sont le plus couramment utilisées s'inspirent de la méthode Hay[7].

Selon la terminologie Hay, chaque poste est évalué selon trois critères :

— la compétence, «*somme globale de toutes les qualités ou connaissances - quel que soit leur mode d'acquisition - nécessaires pour occuper un poste de façon satisfaisante*»,

— l'initiative créatrice, «*degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite le poste pour analyser, évaluer, créer, raisonner, aboutir à des conclusions et les exprimer*»,

— la finalité, «*la responsabilité d'une action et de ses conséquences*».

Le poste est examiné à partir d'une fiche descriptive. Une commission composée de dirigeants de l'entreprise et éventuellement d'un membre du cabinet l'étudie et le note selon ces trois critères à l'aide de tables numériques. La *valeur* du poste est alors une combinaison de ces trois grandeurs, puis elle est mise en équivalence avec d'autres postes, constituant ainsi des classes. L'objectif de cette évaluation est principalement de mesurer la cohérence des rémunérations sur un plan interne.

Même si cette méthode peut plaire à des esprits cartésiens, on est en droit de se demander comment un poste peut être caractérisé par un nombre unique. En réalité, cette méthode doit être considérée comme un instrument rationnel qui réduit la subjectivité dans l'appréciation de l'importance d'un poste et qui permet de faire des comparaisons entre différents pays. Cette méthode n'était pas trop nécessaire du temps où les principales sociétés internationales étaient pétrolières, car, pour des raisons de sécurité dans les établissements, l'organisation des unités opérationnelles (raffineries, plates-formes, dépôts...) devait être la même dans tous les pays et chacun devait s'y conformer. Maintenant, suite aux nombreuses fusions et acquisitions opérées depuis plusieurs années dans tous les secteurs d'activité, une connaissance fine des postes à pourvoir par des expatriés est nécessaire afin de limiter les erreurs et les déconvenues.

[7]Le cabinet Hay est un cabinet de conseil en organisation des ressources humaines.

Il ne s'agit pas ici de faire une étude critique des méthodes de type Hay en pesant leurs avantages et leurs inconvénients. Mais leur aspect le plus contestable vient de l'illusion qu'on pense décrire un poste «en soi» et non en relation avec d'autres et qu'on s'imagine l'évaluer indépendamment de la personnalité du titulaire. Ces méthodes de cotation, toutes d'origine anglo-saxonne, donnent l'impression malheureuse qu'il est possible d'objectiviser les ressources humaines.

Loin des yeux, loin du cœur

Le retour est l'une des questions sur lesquelles tous les Directeurs des Ressources Humaines travaillent et ont du mal à apporter de bonnes solutions. Comment faire pour ne pas oublier un cadre qu'on a envoyé au bout du monde? «*Loin des yeux, loin du cœur!*» Qui doit s'en souvenir, savoir s'il est performant et lui préparer un poste pour son retour? Un cadre qui part au loin aura beaucoup de mal à se faire entendre lorsqu'il voudra négocier son retour. A qui doit-il s'en remettre? La Direction des Ressources Humaines? Son ancien Directeur Général? Un *parrain*? Ici, les *impatriés* semblent avoir l'avantage, car généralement en s'expatriant ils se rapprochent du siège et deviennent des *héros* vis à vis de leurs compatriotes!

Le coût pour l'entreprise

Enfin, le coût d'une expatriation est un élément d'importance variable dans le processus de décision. Comme nous allons le voir plus loin, les expatriations sont parfois considérées par les entreprises comme des investissements à long terme sur l'individu. Cela donne donc lieu à des arbitrages pour déterminer le nombre (toujours limité) des expatriés. Selon le secteur d'activité de l'entreprise et son étendue mondiale, la Direction Générale est plus ou moins encline à offrir des carrières internationales à ses cadres.

Des sociétés comme Schlumberger, Lafarge-Coppée et Apple sont toutes les trois connues pour leurs activités internationales, mais celles-ci sont de nature très différentes et les enrichissements qu'elles peuvent attendre d'une expatriation sont variables.

Schlumberger exerce une activité de service auprès des compagnies pétrolières aux quatre coins du monde et embauche des ingénieurs pour des carrières qui les amèneront à changer de pays pratiquement tous les deux ans. Il lui faut être présent là où se cherche le pétrole.

Lafarge-Coppée, l'un des leaders mondiaux sur le marché du ciment et du plâtre, commercialise des produits dont les coûts de transport sont très élevés ; ceux-ci voyagent donc peu. Elle réalise cependant l'unité du groupe par la technique ; quand Lafarge-Coppée acquiert une cimenterie, elle y envoie l'un de ses meilleurs ingénieurs de fabrication pour optimiser le procédé et l'usine peut alors arborer

l'étendard Lafarge. Il lui faut rentabiliser ses procédés sur les différents marchés mondiaux.

Apple (🍎) et Coca-Cola sont des sociétés quasiment monolithiques : le Macintosh™ (qui fonctionne indifféremment sous 220 V et 110 V) et la canette de Coke® sont vendus dans le monde entier avec un minimum d'adaptation locale (le clavier et le texte sur l'emballage). L'unité de ces sociétés est réalisée par leur produit. La diffusion planétaire rend l'entreprise internationale.

Sans entrer dans les détails chiffrés du coût d'une expatriation, on évalue qu'un expatrié coûte de deux à quatre fois plus cher à l'entreprise qu'un cadre national. Ce rapport est d'autant plus faible que le niveau hiérarchique est élevé, le surcoût correspondant généralement à des frais fixes. Shell a 5 000 expatriés budgétés pour 700 millions de dollars (soit 140 000 dollars par expatrié).

Les entreprises limitent aujourd'hui de plus en plus les primes, surtout pour les expatriés européens qui restent en Europe (dans ce cas, elles ne représentent pas plus que 5 à 10% du salaire). L'uniformisation des mentalités et le raccourcissement des distances ne justifient plus aux yeux des employeurs l'octroi de dédommagements plus important.

I-3 La réalité est parfois différente du discours

Critique du discours des entreprises

L'homogénéisation du discours des entreprises sur l'international semble démontrer un consensus et des évidences partagées par tous. Nous nous proposons de les démonter devant vous point par point (•) :

• *«Nous avons une culture internationale» :*

Nous avons cherché, mais nous n'avons pas trouvé de culture d'entreprise internationale. Les entreprises adoptent généralement une organisation matricielle : par produit et par pays. Une société type est organisée en Directions Opérationnelles, chacune responsable d'un type d'activité ou d'un produit. Se superposent à cette structure des responsabilités géographiques confiées à des *délégués nationaux* qui supervisent les activités de toutes les Directions Opérationnelles dans leur zone. Généralement, les cultures s'opposent dans cette organisation matricielle, d'une part entre différentes branches et d'autre part entre différents pays.

La synthèse des cultures, voulue par les dirigeants, est difficile à réaliser et des tensions subsistent, surtout à la suite d'acquisitions ; *«Increasing evidence suggests*

that cultural incompatibility is the single largest cause of failure to achieve projected performance...»[8].

Les cultures se concurrencent parfois! Soucieuse de conserver la mémoire de son passé glorieux, une grande multinationale française s'est offert la chance de bénéficier depuis quinze ans du concours d'un chartiste pour organiser ses archives. Celui-ci vient d'ailleurs de sortir un remarquable livre d'art sur l'histoire de sa société. Parallèlement la filiale italienne a aussi édité sa propre histoire. De plus, malgré la mise en place d'un centre d'archives ultramoderne, les fonds des différentes filiales sont restés dans leurs pays respectifs : la mémoire ne semble pas partageable!

Les journaux internes sont principalement nationaux. En bref, une culture est viscéralement nationale.

• *«Nous avons des étrangers partout dans notre hiérarchie» :*

Sur vingt-quatre des cinquante premières entreprises industrielles françaises classées par leur chiffre d'affaires, un tiers a un étranger au comité de direction, ce qui représente seulement 6%[9] de la population des 195 dirigeants concernés.

Cette étude statistique a aussi été réalisée auprès des plus grandes entreprises industrielles étrangères ayant une filiale en France. On retrouve le même ratio : un tiers des grandes entreprises industrielles non françaises accueille au moins un étranger[10] au «*board of Directors*», c'est-à-dire seulement 4,5%[11] de la population des 243 dirigeants.

Seules deux grandes sociétés françaises ont un P.-D.G. étranger : Schlumberger et l'Oréal.

Enfin, le phénomène est nettement unilatéral : il y a beaucoup plus d'expatriés que d'impatriés. Les entreprises favorisent encore les nationaux au détriment des ressortissants des filiales en qui elles ne placent pas systématiquement toute leur confiance. Le deuxième exemple présenté en introduction montre qu'une tentative hâtive pour rattraper ce biais est vouée à l'échec et, comme nous le verrons plus loin, les expatriations doivent être le fruit d'une stratégie globale de l'entreprise.

---

[8] *The Arthur Young Management Guide to Mergers and Acquisitions*, Richard S. Bibler, Wiley 1988.

[9] Statistique réalisée sur les 24 entreprises qui nous ont envoyé leur rapport annuel suite à un courrier diffusé aux cinquante plus grandes entreprises industrielles françaises classées par leur chiffre d'affaires.

[10] Sa nationalité n'est pas la même que celle de la société.

[11] Statistique réalisée sur les 17 entreprises qui nous ont envoyé leur rapport annuel suite à un courrier diffusé aux cinquante plus grandes entreprises industrielles non françaises classées par leur chiffre d'affaires.

• *«Nous avons de bons exemples à faire valoir», «Le passage par l'international est valorisant pour vous, aussi bien professionnellement que personnellement» :*

Même quand l'entreprise annonce que la carrière de ses managers passera par l'international, elle ne peut offrir cette opportunité qu'à un nombre restreint d'heureux élus.

Nous avons recueilli quelques statistiques ; elles n'apparaissent malheureusement pas dans les bilans sociaux des sociétés qui se limitent aux activités françaises. Voici cependant quelques données sur les principales entreprises industrielles françaises qui démontrent que l'expatriation n'est pas offerte à tous :

Société	Nombre d'expatriés sur nombre de cadres en activité dans toute la société.	Ratio
ThomsonCE	150 / 5 000 cadres	3 %
Thomson	800 / 25 000 cadres	3,2 %
Péchiney	108 Français / 2 314 cadres français	4,7 %
Lafarge-Coppée	130 / 2 500 cadres	5,2 %
Solvay[12]	360 / 6 500 cadres	5,5 %
Hoechst	600 / 7 000 cadres	8,5 %

Ce document ne constitue pas un tableau d'honneur. Comme nous l'avons vu plus haut sur l'exemple de Schlumberger, Lafarge-Coppée, Apple et Coca-Cola, il

[12]Solvay, grand groupe chimique belge, a autant d'expatriés non belges que d'expatriés belges. Selon notre vocabulaire, Solvay a autant d'expatriés non impatriés que d'impatriés.

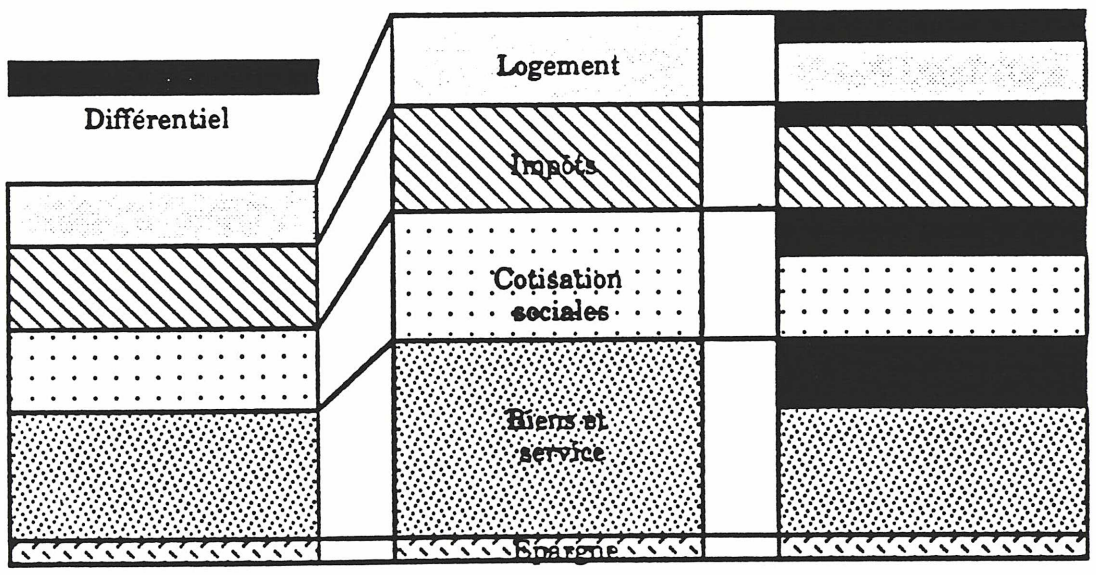
est illégitime de comparer entre elles des entreprises ayant des métiers fondamentalement différents.

Ces statistiques sont de plus faussées par les expatriés intégrés dans leur pays d'accueil à la suite d'un séjour prolongé. Certaines sociétés excluent en effet de leur décompte les cadres qui vivent depuis plus de huit ans dans un pays étranger et leur supprime par la même occasion tous les avantages liés à leur statut d'expatrié!

• *«Nous avons de l'expérience», «Nous avons des procédures»* :

Toutes les sociétés que nous avons rencontrées avaient mis en place des systèmes plus ou moins sophistiqués de gestion prévisionnelle des ressources humaines à base de tableaux, de scénarios et de systèmes informatiques. Pour chaque cadre, il est prévu une ou plusieurs personnes qui peuvent le remplacer au pied levé ainsi qu'un ou plusieurs successeurs à moyen terme.

Les procédures d'expatriation commencent — nous semble-t-il – à être au point. Différentes méthodes existent pour évaluer le salaire à verser dans le pays d'accueil. Le principe de la*Tax Equalization* ou celui d'*équilibrage du pouvoir d'achat* visent à corriger chacun des postes de dépense (cotisations sociales, biens et services, logement, épargne et impôts) en fonction des différences du coût de la vie entre le pays d'accueil et le pays d'origine. Cette simple arithmétique ne présente de difficulté que l'évaluation des différents postes de dépenses!



Salaire de référence dans le pays d'origine | **Salaire équivalent assurant un même niveau de pouvoir d'achat dans le pays d'accueil** | **Différentiel à appliquer pour obtenir le salaire équivalent**

Mais les négociations d'épicier demeurent car au salaire de base s'ajoutent toujours diverses primes qui laissent la possibilité à l'intéressé de négocier ses conditions d'expatriation. Elles sont même admises dans une certaine mesure par les entreprises comme en témoigne l'extrait[13] de cette charte d'expatriation (au demeurant très détaillée) d'une grande multinationale française :

> «...*INDEMNITE D'EXPATRIATION COMPLEMENTAIRE*
>
> *Lors de l'envoi d'expatriés sur un nouveau site, ces premiers expatriés rencontrent souvent des difficultés d'installation professionnelles ou familiales que n'ont pas leurs successeurs.*
>
> *Ces premiers expatriés peuvent bénéficier d'une indemnité d'expatriation complémentaire, limitée dans le temps, et déterminée préalablement. Son taux et sa durée d'application font l'objet d'une étude préalable, cas par cas.»*

Mais l'expérience est encore trop fraîche et il est trop tôt pour tirer des conclusions. Dans la plupart des sociétés, il nous a été dit que «*venait juste d'être mise en place une nouvelle organisation pour les expatriations*» et qu'il fallait donc attendre pour constater des résultats. Comme une expatriation s'étend en règle générale sur trois à quatre ans, la réussite d'une politique se juge au minimum sur cette durée, puisqu'il faut au moins attendre d'analyser le succès des retours.

De plus, il y a un évident problème de mémoire : les postes tournent trop rapidement à la Direction des Ressources Humaines et au retour *on* a souvent oublié les motifs d'une expatriation.

Enfin, peu de responsables des expatriations dans les DRH ont eux-mêmes été expatriés et parlent vraiment une langue étrangère.

• «*Nous avons de bons exemples à faire valoir*» :

Les bons exemples font les «choux gras» des revues internes, mais les mauvais alimentent les bruits de couloirs du siège.

Une publicité interne, parfois tapageuse, a tenté de corriger l'image de marque peu reluisante des retours d'expatriation. Les carrières brillantes des stars du groupe sont décrites en termes emphatiques, mais les cadres se reconnaissent-ils dans ces destinées hors du commun (tout le monde ne pourra pas accéder au comité exécutif!)? De plus, les commentaires sur les échecs peuvent rapidement ruiner une communication triomphaliste. Pire : celle-ci risque à terme d'enlever toute crédibilité au message officiel. Les revues internes devraient donc en l'espèce faire preuve d'une grande prudence et ne pas confondre information et publicité.

[13]Les mots en gras n'apparaissent pas comme tels dans le texte original.

• *«Le passage par l'international est valorisant pour vous, aussi bien personnellement ...»* :

Le passage par l'international se révèle parfois catastrophique au plan personnel.

L'expatrié peut avoir eu beaucoup de mal à s'adapter : *«j'ai dû travailler autant à la maison [pour aider psychologiquement ma femme] qu'au bureau au cours des premiers mois», «et si c'était à refaire?...[silence]...».*

Il faut aussi veiller à ce que la tête ne lui tourne pas (ainsi qu'à son conjoint). Ceux-ci ont généralement eu un niveau de vie supérieur à celui auquel ils auraient pu prétendre en France (surtout s'ils sont allés en Afrique ou en Asie) et auront beaucoup de mal à se réadapter lors de leur retour.

• *«...que professionnellement »* :

L'intéressé ne sait pas vraiment pourquoi il a été choisi et, une fois qu'il est revenu dans son pays d'origine, la valorisation par l'entreprise de ses expériences lui semble quasi inexistante. Il a l'impression d'avoir accumulé une somme de connaissances aussi bien culturelles que professionnelles qui peuvent être très utiles pour la société... mais personne ne pense à l'interroger après son retour.

L'expatriation est bien souvent un coup à une seule bande présenté comme un coup à plusieurs bandes et certains expatriés sont très déçus de leur expérience internationale. Finalement, est-ce bon pour la carrière?

Nous avons compilé une évaluation qu'aucun de nos interlocuteurs des Directions des Ressources Humaines n'a refutée au cours de nos divers entretiens. Cette étude fait la comparaison des niveaux hiérarchiques entre le poste après l'expatriation et le poste avant l'expatriation. Elle conclut :

2 sauts	30%
1 saut	50%
0 saut	20%

Les DRH se satisfont aisément de ces chiffres en remarquant que 20% d'échecs, c'est peu. Les intéressés ne sont pas du même avis, car ils considèrent généralement que 2 sauts en 2 promotions est le seul parcours qui, à leurs yeux, puisse constituer un succès.

De telles données ne reflètent pas bien entendu l'impression que l'on peut avoir en feuilletant les revues internes qui ne présentent finalement que les cas

d'expatriation réussis et se dispensent généralement de mettre l'accent sur les difficultés de l'exercice.

Les intéressés ne sont pas toujours aussi disponibles qu'ils le disent

Une fois que l'expatrié potentiel a été identifié, accepte-t-il l'offre d'expatriation qui lui est faite? En réalité, il a de très bonnes raisons pour ne plus pouvoir partir.

L'étude de la Cofremca précitée détaille les principaux obstacles à la mobilité pour des cadres français :

Principal frein à la mobilité géographique :

1- Travail du conjoint	45%
2- Environnement familial et amical	18%
3- Attachement au cadre de vie	16%
4- Education des enfants	12%
...	

Il y a de plus en plus de couples où les deux conjoints essaient de mener chacun une carrière. Si on propose à l'un d'entre eux une expatriation, il refuse bien souvent car dans le pays d'accueil, l'épouse ou l'époux ne peut pas obtenir de visa de travail, ou ne voit pas ses diplômes reconnus... Il est parfois possible — mais à quel prix ? — de concilier les contraintes familiales et professionnelles. Ainsi, on estime que 25 à 30% des expatriés français en Europe laissent leur famille dans la mère patrie.

Nous avons rencontré un Français promu Directeur des Ressources Humaines d'une multinationale dont le siège est basé à New-York. Sa femme était dentiste en France ; il a fallu qu'elle retourne pendant trois ans dans une université américaine (et dépenser quelques dizaines de milliers de dollars) pour obtenir ses diplômes américains.

Un Directeur des Ressources Humaines avait offert un poste d'expatrié en Afrique du Sud à un Suédois. Celui-ci était tout à fait partant mais refusa sous la pression de ses filles qui, pour des raisons politiques, ne voulaient pas être mêlées au régime de l'Apartheid.

D'une manière générale, chaque DRH connaît, soit par un fichier, soit grâce à son expérience, les incompatibilités nationales et les mélanges de nationalités qui peuvent réussir. L'un d'eux nous a ainsi confié qu'il «*n'enverrait jamais un Noir au Japon*», mais sait par contre que les Allemands réussissent très bien dans tels

pays d'Amérique du Sud, que les Scandinaves sont très performants dans tels autres pays d'Asie...

Le *manque à gagner* culturel d'un expatrié (qui par exemple quitte Paris) est parfois invoqué : il prétend ne plus pouvoir fréquenter les théâtres, cinémas et concerts parisiens, même si, dans les faits, il en profite très peu.

La liste des obstacles peut être très longue. On signale ainsi souvent la maison ou l'appartement que l'on a récemment acheté ou bien les contraintes liées aux animaux domestiques! Un des refus les plus inattendus émanait d'un cadre qui ne pouvait s'expatrier pendant les cinq années à venir car il venait de commencer un inventaire des vitraux des cathédrales gothiques en France.

A l'inverse, les DRH se demandent parfois si les candidats à l'expatriation mesurent réellement les difficultés de celle-ci.

Certains ne consultent même pas leur famille pour accepter une expatriation ou convainquent leurs proches en présentant la situation d'une manière exagérément idyllique. Certes, dans la plupart des cas, la décision est collective et implique même les enfants, puisque, comme nous l'avons vu, le choc culturel est encore plus fort pour la famille. Mais les DRH systématisent de plus en plus une rencontre avec le conjoint afin de lever toutes les ambiguïtés : l'expérience prouve que la réussite d'une expatriation est grandement conditionnée par une bonne intégration des proches de l'intéressé dans leur nouveau milieu.

Un DRH a dû un jour dessiller les yeux d'un conjoint en lui brossant un tableau réaliste de la vie à Rio, où le cadre allait être expatrié. Les familles européennes doivent y vivre *barricadées*, être éventuellement entourées de gardes du corps, mais surtout être bien conscientes qu'elles ne peuvent y vivre comme dans les quartiers bien calmes des villes de l'Ouest parisien. Il y a aussi un risque de désinformation inverse : il paraît que la situation au Nigeria est tout à fait calme à ce jour, même si les expatriés de certaines grandes entreprises européennes laissent entendre à Paris que la vie de leur famille est constamment menacée...

L'entreprise fait aussi de plus en plus appel à des sociétés de conseil pour préparer les familles. Elles servent tout d'abord à enseigner les langues étrangères, mais elles sont aussi destinées à les prévenir du choc culturel qui les attend. On y apprend les bonnes manières du pays d'accueil, les us et coutumes, ce qu'il faut éviter de faire et de dire... Toute une littérature bien fournie vient compléter ces prestations.

I-4 Un marché de faux-semblants ?

L'offre et la demande réelles sont donc bien moins importantes qu'on pourrait a priori se l'imaginer. Les volontaires sont moins nombreux qu'ils ne le prétendent et les entreprises exagèrent le volume d'opportunités d'expatriation. Le marché

apparent de l'expatriation semble fluide alors que le marché réel est très réduit et les *contrats* ont du mal à se réaliser.

Pour les cadres, il y a essentiellement un problème d'échéancier. Ils étaient certes tous favorables à être expatriés la première fois que la question leur a été posée, mais le temps s'écoulant, ils se sont installés et deviennent indisponibles. Il est très rare en effet qu'une entreprise accepte d'expatrier quelqu'un sans ancienneté aucune. Ceux qui le désirent le plus (les jeunes cadres) ne se sentent donc pas assez sollicités.

La société, n'insistant jamais assez sur les difficultés de l'expatriation et ne mettant en avant que les exemples réussis et bien gérés par la DRH, n'est pas loin de commettre un délit de publicité mensongère. De plus, sachant qu'une expatriation dure en moyenne de trois à quatre ans, la société ne peut offrir un poste d'expatrié à tout cadre qui le désire puisqu'il y a généralement moins de dix pour cent d'expatriés par rapport à la population de l'ensemble des cadres (ou assimilés).

Enfin, il est très difficile d'évaluer la fluidité du marché car nos interlocuteurs des Directions des Ressources Humaines nous prétendaient bien entendu ne jamais essuyer de refus. «*Quand on aborde quelqu'un, on le connaît bien, on sait qu'il ne va pas refuser*», nous a-t-on dit maintes fois. Mais de l'autre côté, de nombreux intéressés prétendent avoir quand même refusé plusieurs expatriations.

Tout ceci concourt donc à une incompréhension générale qui fait évoluer chacun des acteurs dans un marché de faux-semblants dont les règles ne sont pas définies et dans lequel personne ne sait trop comment progresser. Et ce ne sont pas les tentatives de recours à l'informatique faites par certaines sociétés (bases de données, postes disponibles sur Minitel...) qui rendront ce marché plus transparent et plus attractif pour les cadres, car les passe-droits discréditent rapidement ces systèmes. Le premier exemple de l'introduction en est une bonne illustration.

II - COMMENT EXPATRIER AUJOURD'HUI?

II-1 Deux logiques de gestion

Quand un cadre sent qu'*on* va lui demander de s'expatrier, éventuellement à sa requête, il est pertinent pour lui de comprendre le type d'entreprise dans lequelle il évolue : la gestion des cadres est-elle assise sur des procédures impersonnelles et automatiques ou bien procède-t-elle d'un entrelacs subtil de réseaux d'influences?[14] La question est d'importance pour localiser les centres de décision compétents pour l'expatriation. La qualité du retour dépend en effet – comme nous le verrons – de la justesse des anticipations de l'intéressé.

Les procédures

Dans une entreprise où la *procédure* est le maître-mot, l'ensemble des postes, aussi bien ceux de la maison-mère que ceux de toutes les filiales étrangères, rentrent dans une classification.

Chaque définition de poste aura été longuement réfléchie en comité. On aura fait amplement appel à un cabinet de conseil (le Cabinet Hay par exemple!) pour faire des comparaisons, notamment salariales, avec les autres entreprises travaillant dans le même secteur d'activité. La mise à jour de toute cette information exige beaucoup de travail de la part des Directions des Ressources Humaines, notamment pour organiser des réunions durant lesquelles les Directions Opérationnelles réévaluent leur organisation et leurs postes. Le soin qu'attachent certaines entreprises au formalisme des procédures d'évaluation n'est pas étranger au rôle des cabinets de consultants qui mettent sur le marché des systèmes d'inspiration anglo-saxonne.

En retour, on demande à chaque cadre de participer à l'évaluation de ses services et de ses collaborateurs en faisant par exemple appel au management par objectif. Toutes ces informations sont ensuite consolidées par les DRH.

En matière d'expatriation, les DRH ne chôment pas non plus. Elles édictent des chartes pour les expatriés, lesquelles rentrent bien entendu dans les détails techniques mais deviennent quelquefois compliquées et incompréhensibles à force de vouloir être exhaustives : on énumère tout d'abord les primes auxquelles l'expatrié peut prétendre en fixant des conditions strictes d'application, mais on règle aussi les problèmes de compétence en définissant «*l'autorité hiérarchique,*

---

[14]On lira à ce sujet avec profit le compte-rendu du séminaire «Vie des Affaires» du 2 février 1990 *Quelle gestion des cadres dans une multinationale?*, où deux groupes de participants plaident chacun pour un des modes de gestion.

l'autorité de tutelle, l'autorité d'origine, l'autorité de référence, l'autorité payante, l'autorité d'affectation, l'autorité de réaffectation»[15].

On essaie aussi de mettre en place des systèmes de gestion prévisionnelle, parfois à base d'informatique. Il faut alors répondre à la question «*Etes-vous expatriable?*» par *oui* ou par *non*. Il n'y a pas, chez certaines entreprises, d'autre choix! Certains systèmes plus fins demandent la zone géographique...

Enfin, dans les procédures, il est spécifié que la DRH rappelle à l'une des autorités de tutelle que l'expatrié arrive en fin de mandat : preuve qu'il est quelquefois oublié!

Les réseaux

Dans la logique des *réseaux*, l'information doit circuler vite, très vite. Le Directeur Général est alors assisté d'un Directeur des Ressources Humaines qui lui sert de mémoire vivante. On imagine très bien ce DRH constamment pendu au téléphone et passant ses journées à s'informer sur les performances d'untel ou d'untel pour renseigner son Directeur Général sur les capacités de ses cadres *à haut potentiel*. Là, les avis percolent généralement très rapidement au sein de la DG, même s'il sont parfois soumis à un filtrage subjectif. Un *Patron* qui assiste au séminaire «Vie des Affaires» note que c'est «*effectivement par les échanges téléphoniques avec des personnes qu'il traite ces problèmes et rarement dans des réunions formelles*»[16].

L'information étant localisée dans la mémoire de ce DRH, que se passerait-il alors s'il venait à disparaître tragiquement? Plus généralement, comment s'organise la passation de pouvoir, comment réussit-il à transmettre le maximum de données à son successeur?

Cette description peut étonner et ne donne pas du tout une image «démocratique» du fonctionnement de la société. La démocratie est un concept *politique* (dans le sens étymologique du terme : gestion des affaires de la cité) : «*il n'y a pas lieu de l'instaurer dans l'entreprise. Nous ne connaissons pas d'entreprise gérée de façon démocratique*» disent certains Directeurs Généraux.

Ces deux schémas (les procédures et les réseaux) sont extrêmes et ne se rencontrent jamais à l'état pur dans la réalité, mais tout cadre doit savoir dans quel type d'entreprise il travaille pour pouvoir localiser les centres de décision qui interviendront pour son expatriation.

---

[15]Extrait d'une charte d'expatriation d'une grande entreprise française.
[16]Séance du 2 février 1990 du séminaire «Vie des Affaires».

II-2 Une représentation de la répartition des pouvoirs

Qui s'intéresse aux expatriés dans une entreprise? Beaucoup de monde à vrai dire!

Il y a tout d'abord les expatriés eux-mêmes. Il est normal qu'il y ait aussi les différentes Directions Opérationnelles (DO), la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction Générale (DG).

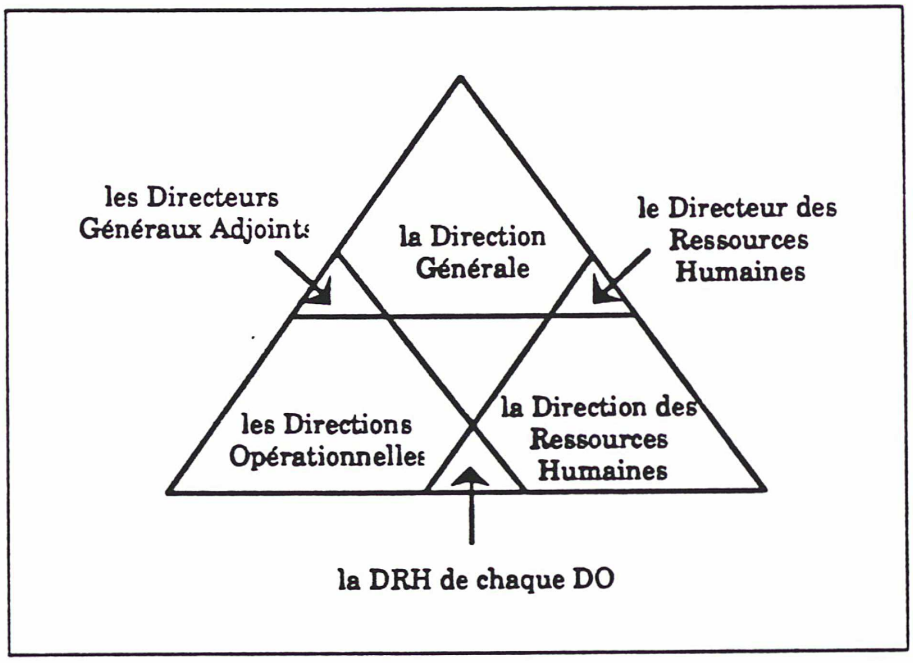
La Direction Opérationnelle est directement concernée car c'est *son* cadre qu'on lui retire et qu'on déplace. Elle veut savoir ce qu'il advient de son capital humain.

La Direction des Ressources Humaines, qui par définition «gère» les hommes, veut asseoir son pouvoir en s'intéressant à des enjeux qu'elle juge primordiaux pour le Groupe : quand un cadre risque de changer de pays, elle s'estime compétente car elle peut évaluer les besoins humains des différentes filiales.

Enfin, la Direction Générale, qui s'intéresse de près à ses cadres *à haut potentiel*, essaie d'intégrer au mieux la gestion de ces personnes dans les ambitions stratégiques de la Société.

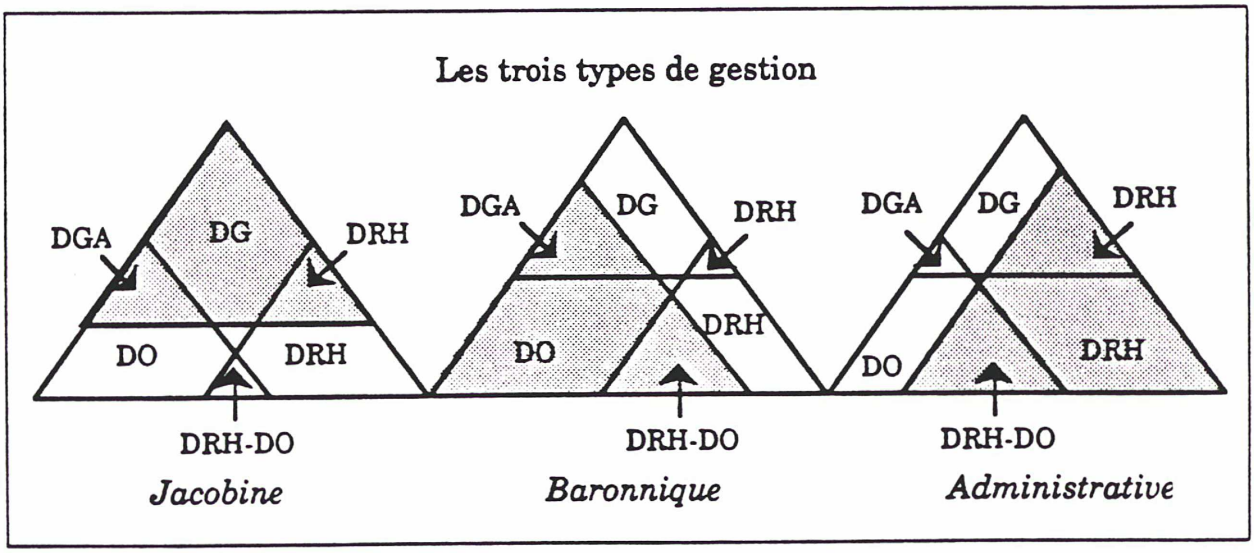
Chacune de ces trois entités peut être amenée à prendre part à la décision. Il faut donc que le candidat à l'expatriation soit capable d'identifier parmi ces trois acteurs lequel sera le plus actif et le plus influent, c'est-à-dire celui en qui il doit placer sa confiance.

On peut schématiser cette recherche par un triangle divisé en trois zones, elles aussi triangulaires, représentant les pouvoirs respectifs de la Direction Générale, de la Direction des Ressources Humaines et des Directions Opérationnelles. A l'intersection de chacune des paires que l'on peut constituer, on retrouve les Directeurs Généraux Adjoints, le Directeur des Ressources Humaines et la Direction des Ressources Humaines de chaque Direction Opérationnelle.



L'influence de chacun de ces trois acteurs est alors symbolisée par la position des trois segments intérieurs au triangle. Selon son importance et son influence, la surface de son triangle est plus ou moins étendue.

Nous pouvons alors mettre en évidence une typologie qui comporte trois caractères : *jacobin, baronnique* et *administratif.*



Une gestion *jacobine* s'observe dans deux cas.

Tout d'abord lorsque la Direction Générale s'implique beaucoup dans la gestion de tous les expatriés. Elle étudie alors chaque cas plus ou moins minutieusement et se juge seule compétente pour décider des expatriations. On rencontre cette pratique dans les entreprises qui commencent à s'internationaliser, cette responsabilité devient ainsi la chasse gardée de la DG.

Cette pratique se rencontre aussi lorsque le cadre fait partie des cadres *à haut potentiel* : il est alors suivi par la DG elle-même. Ce groupe ne comporte généralement pas plus de trois cents personnes, chiffre qui correspond à peu près au nombre maximum de personnes que quelqu'un (ici le DRH) peut connaître correctement. Pour gérer cette population, certaines entreprises réunissent périodiquement (jusqu'à quatre fois par an) la Direction Générale en séminaire durant plusieurs jours et chaque cadre y est passé en revue. L'intéressé doit bien entendu chercher à savoir s'il fait ou non partie de ces *happy few*, ce que les DG ne disent pas systématiquement.

Les ***baronnies*** existent quand il n'y a pas de sentiment d'appartenance au groupe. Chaque division s'émancipe par rapport au groupe et définit sa propre stratégie, surtout pour ce qui concerne les ressources humaines. Le *Baron* jauge alors sa puissance dans la société par rapport à ses pairs, à la puissance et au pouvoir qu'il a sur les individus. Il n'aura alors de cesse que de cacher ses meilleurs éléments à ses collègues, voire à la Direction Générale afin de les conserver chez lui, ce qui ne l'empêchera pas par ailleurs de faire la chasse aux cadres dans les autres divisions pour renforcer sa *puissance.*

Nous avons rencontré un DGA d'un grand groupe industriel international qui a passé tout le début de sa carrière dans une première branche de ce groupe. Promu DG, il s'y comportait en *Baron*. Puis nommé DG d'une autre entité du groupe, il a entraîné avec lui quelques uns des bons éléments de son ancienne branche!

Dans une autre société, le Directeur des Ressources Humaines avait démissionné et son remplaçant se fit attendre plusieurs mois. Pendant ce temps, un véritable *far-west* s'est instauré, les Directeurs se faisaient voler leurs meilleurs cadres à coup de promesses et de surenchères de la part des autres Directions et ne pouvaient même plus faire appel à l'arbitrage du DRH.

Dans le royaume des *Barons*, la DRH peut être totalement court-circuitée et ne remplir que des fonctions administratives.

Une gestion ***administrative*** se caractérise par un pouvoir omniprésent de la Direction des Ressources Humaines. Elle a mis en place des règles et des procédures que personne ne peut contourner. Cette situation se rencontre après une opération *anti-Baron* réussie. On déplace les hommes en s'arrangeant pour que la mutation d'un premier n'entraîne pas toute sa cour dans son sillage.

Historiquement, le DRH était un *Chef du Personnel*, sorte d'officier d'état civil dans l'entreprise (d'ailleurs souvent un ancien militaire). Dans l'organigramme il se trouvait au sein de la Direction Administrative et Financière. Après le renforcement des syndicats, il fut promu *Directeur du Personnel* pour lui donner du poids dans les négociations, c'est alors le défenseur des intérêts de l'entreprise face aux revendications sociales des syndicats. A la fin des trente glorieuses, le chômage a commencé à croître et le *Directeur du Personnel* a été chargé des plans

de restructuration. Il est devenu nettoyeur de tranchées (donc craint). La crise passée, on recrute maintenant des ingénieurs et ils s'occupent de gestion prévisionnelle, d'analyse stratégique et des cadres *à haut potentiel*. Ils veillent dorénavant à ce que «*personne ne soit propriétaire de son personnel*»[17] et se portent garants de la coordination internationale des ressources humaines du groupe. Comme nous allons le voir plus loin, le DRH est alors partagé entre le souhait de centraliser la gestion des ressources humaines en particulier des expatriés et le principe de délocalisation des centres de décision et de leur gestion qui doit aussi inclure les ressources humaines.

Enfin, la gestion *administrative* résoud partiellement un problème que nous avons déjà évoqué, celui de la rotation du personnel dans les DRH et de la mutation du DRH lui-même. Une telle gestion ne permet cependant pas de tout consigner par écrit et une grande partie de la connaissance reste dans la mémoire du DRH et de ses collaborateurs ; se pose alors le problème du suivi des expatriés qui, dans certaines sociétés, voient les cadres de la DRH se succéder avec pour conséquence l'augmentation du risque de l'oubli de la logique de certaines expatriations. D'aucuns pensent qu'il faut en revenir, comme Jean-François Cottin, Directeur Administratif de la Générale de Service Informatique (GSI), qui préconise une «*large autonomie concernant le recrutement, la formation et les salaires, incompatible avec la présence d'un DRH. Le DRH, ajoute-t-il, ne doit pas outrepasser ses responsabilités. Plus on s'éloigne des réalités, plus on prend de décisions imbéciles*»[18].

A partir de cette typologie, le candidat à l'expatriation doit connaître la position de son entreprise et de sa branche dans le triangle des pouvoirs afin de savoir à qui il peut faire confiance. Il lui faut aussi jauger le caractère impérieux de la proposition qui lui est faite et identifier qui sera l'arbitre de son expatriation et donc avec qui il doit négocier. Cette personne, qu'elle soit de la DRH ou non, sera celle qui assurera la pérennité de sa carrière.

Dans cet environnement flou et incertain, le cadre qui veut s'expatrier doit pouvoir construire un discours qui le présente à la fois comme un candidat intéressant pour l'entreprise et comme un individu soucieux de la suite de sa carrière.

[17]Voir le troisième exemple de l'introduction.
[18]«*Un DRH, pour Quoi faire?*» Dynasteurs, Mai 1990, pp. 112-115.

III - LES OBJECTIFS DE L'EXPATRIATION

III-1 Le point de vue de l'intéressé

S'enrichir personnellement.

Aux temps héroïques des premières expatriations, les volontaires étaient plutôt rares et les salaires suffisamment confortables pour vaincre les réticences et les incertitudes. S'expatrier constituait une bonne affaire financière et assurait une vie facile à l'étranger, surtout dans les (anciennes) colonies où la présence d'un chauffeur et d'un cuisinier n'était pas rare. Les bonnes histoires circulent encore sur des collègues menant grand train de vie : logés dans des palaces au milieu d'une végétation luxuriante et servis par une armée de domestiques, ils disposaient de larges responsabilités et agissaient en potentats locaux. Le contrôle par le siège était souvent difficile, accroissant encore plus leur pouvoir discrétionnaire.

Ce mode de vie tournait parfois la tête aux expatriés qui avaient beaucoup de mal à se réadapter ensuite à leur pays d'origine. La solution consistait alors parfois à effectuer toute sa carrière à l'étranger, d'Alger à Hong-Kong, en passant par Bangkok ou Caracas.

Aujourd'hui, les entreprises tendent à banaliser les carrières internationales et octroient chichement les indemnités (cf. II-2), si bien que les intéressés ne peuvent espérer faire fortune en partant à l'étranger. Les rémunérations sont calculées de telle sorte que l'épargne reste sensiblement inchangée par rapport au pays d'origine. Seule l'indemnité d'expatriation proprement dite, *pretium doloris* au même titre que des dédommagements pour risque ou astreinte, constitue une rallonge au salaire. Les motifs invoqués qui donnent droit à une compensation financière sont l'éloignement, les difficultés d'adaptation à un mode ou à des conditions de vie locales difficiles, le risque de contracter des maladies durables et la médiocre qualité de l'environnement médical, l'insécurité potentielle, le climat, la culture professionnelle locale...

L'enrichissement acquis lors d'une expatriation doit aussi être celui de l'expérience et de la personnalité. Au temps des premiers balbutiements, aller travailler à l'étranger était une aventure. Certains partaient avec un état d'esprit de missionnaire, d'autres comme des aventuriers, d'autres encore comme des généraux en campagne. Ils voulaient apprendre, connaître, découvrir. Bon nombre d'entre eux devenaient *de facto* des professionnels de l'expatriation et transitaient de pays en pays.

Maintenant les intéressés comprennent l'expatriation comme une étape de leur carrière et non comme un choix de délocalisation géographique définitive. Ils désirent en général rentrer rapidement dans leur pays d'origine. Ils font donc en

sorte de ne pas s'enfermer dans la logique d'une perpétuelle rente de situation et profitent de la culture de leur pays d'accueil. Cet état d'esprit (l'expatriation est un état transitoire) les oblige à prendre du recul et enrichit par là leur adaptabilité et leur ouverture d'esprit. Globalement la proportion des professionnels de l'expatriation a certainement diminué, mais cette observation doit bien entendu être modulée suivant les métiers : les ingénieurs de chantier restent souvent des globe-trotters impénitents.

L'enrichissement est enfin professionnel. Aucun expatrié (par opposition à un impatrié) n'accepterait d'avoir des responsabilités plus réduites que dans son pays d'origine. Loin du siège l'initiative est plus naturelle, d'autant plus justifiée que l'environnement socio-économique local est souvent mal compris par la direction du groupe.

Assurer son retour et accélérer sa carrière.

Au temps des ponts d'or, l'expatrié devait considérer qu'il avait déjà, par ses indemnités, la récompense de son dévouement. Le retour dans le pays d'origine ne constituait pas en général une promotion évidente.

Aujourd'hui les intéressés sont beaucoup plus conscients du problème du retour, d'autant plus qu'ils considèrent comme normal d'exiger des contreparties à leurs sacrifices. La revendication salariale s'est transformée en exigence de carrière. S'ils ne sont plus en droit d'attendre des indemnités conséquentes, les cadres estiment qu'ils doivent bénéficier d'une gestion de carrière particulière qui valorise leur expérience à l'étranger. Or c'est un problème que les entreprises sont loin d'avoir valablement résolu à ce jour.

Les expatriés nous ont quasi-unanimement exprimé leur défiance dans les bons services de la Direction des Ressources Humaines. Ils cherchent tous à constituer et entretenir un réseau de protecteurs qui puissent garantir un poste intéressant au retour. Un système de parrainage informel se met alors en place qui court-circuite les belles projections et planifications de la DRH. La situation classique est alors la suivante :

Un jour, un expatrié (M. Ferne) se languissait dans son pays lointain. Malgré les délices de sa villégiature, il aspirait à revoir la mère patrie. Cela faisait déjà quatre ans qu'il œuvrait courageusement pour la compagnie et ses excellents services n'étaient pas reconnus à leur juste valeur. Bien sûr, un missionnaire des services du personnel était venu l'année dernière visiter son humble demeure. Il l'avait assuré que son cas était en haut lieu soigneusement pesé et considéré, et que son retour interviendrait bientôt. Mais aucune proposition ne lui avait été faite depuis lors. Sans doute, aucun poste digne de sa valeur n'était disponible, mais l'attente commençait à lui peser. Le mauvais anglais de son visiteur et sa nomination récente aux Ressources Humaines ne lui inspiraient pas confiance. De plus les planifications de carrière dont on parlait dans les couloirs semblaient peu performantes, puisque son ami Hase avait eu seulement une semaine pour

répondre à la proposition qu'on lui avait faite de travailler au Brésil. Il avait dû boucler ses valises en un mois ; sa famille avait suivi trois mois plus tard en juillet.

Aussi notre expatrié décida-t-il d'agir et de contacter son premier patron Oldboss qui occupait maintenant un poste envié à la Direction Financière. Il prit des nouvelles de sa femme et de ses enfants, puis aborda les questions professionnelles d'organigramme : il lui importait de savoir qui était bien placé pour succéder au Directeur des «cirages», dont on pouvait escompter la mutation à la Direction du Marketing ; et surtout il aurait aimé apprendre où en étaient les intrigues pour la direction des usines de Charleville et Dijon. Oldboss lui révéla que Charleville allait bientôt se libérer, mais également que le poste d'adjoint au Directeur de la Recherche du Groupe serait incessamment vacant. Il en parlerait à son camarade de promotion Tétard, Directeur de la Recherche.

Quelques jours plus tard, notre expatrié Ferne recevait un coup de téléphone de Tétard qui le conviait à venir lui rendre visite au centre d'Aubervilliers. Un voyage en France un mois plus tard pour le compte du groupe international de réflexion «peintures» était l'occasion de faire un petit crochet à Aubervilliers. Après l'entretien, l'affaire était bien engagée : il suffisait de persuader le Directeur Général Adjoint chargé des affaires techniques et d'informer la Direction des Ressources Humaines. Elle avait plutôt pensé à Stecker pour le poste, mais la nécessité opérationnelle devait prévaloir! Le problème se posait alors de remplacer Ferne et on devrait donc trouver rapidement un expatriable...

Un réseau d'anciens amis et de camarades de promotion se substitue donc souvent à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il rend précaire toute anticipation. Les expatriés savent très rapidement s'adresser au système le plus performant : soit la DRH a mis au point une procédure de retour crédible en faisant preuve de persuasion auprès des Directions Opérationnelles et elle permet un reclassement valorisant, soit les amis sont seuls compétents pour veiller au grain et aider à un retour satisfaisant.

Les amis créent un réseau qui peut s'étendre transversalement à toutes les fonctions ou activités de l'entreprise. Les relations peuvent se nouer entre pairs (les vieux amis, «*old boys*») ou par connivence (mêmes expériences, mêmes écoles,...), le plus âgé étant le «parrain» (ou «*uncle*») et le plus jeune son «filleul». Si le développement international est significatif, les tentacules dépassent les frontières. Il est difficile de faire la carte de ces relations informelles, mais une extension internationale des complicités est bien le critère d'un fonctionnement planétaire de l'entreprise.

Certaines entreprises ont institutionnalisé le parrainage : la Direction des Ressources Humaines choisit pour chaque expatrié un (ou plusieurs) parrains dont la position hiérarchique élevée garantit un retour au moins honorable. Le choix du parrain peut éventuellement se faire à l'initiative de l'intéressé, qui désigne son protecteur parmi une liste de généreux volontaires. Le parrain et le filleul se rencontrent régulièrement. Ils s'entretiennent des derniers potins du siège et des problèmes professionnels qui peuvent prendre à l'étranger une ampleur insoupçonnée.

Outre les promesses classiques de la Direction Opérationnelle d'origine de reprendre l'expatrié à un poste au moins égal à celui de départ, le parrainage permet

une garantie supplémentaire, parfois écrite, de veiller au suivi et au retour de l'intéressé.

Cet expédient nous paraît mettre en évidence l'impossibilité pour la Direction des Ressources Humaines de gérer seule les expatriations. Le parrainage institutionnalisé est un aveu d'impuissance. Si les parrains sont nécessaires pour imposer un retour honorable, c'est bien que les *barons* sont trop forts (cf. II-2). Par leurs intrigues ils faussent les prévisions et peuvent bloquer des postes auxquels on avait pensé pour un retour d'expatrié.

Le parrainage vise aussi à pallier le manque de continuité de la gestion : les responsables des ressources humaines tournent trop vite, si bien que l'interlocuteur qui a organisé l'expatriation au départ et en a défini l'intérêt n'est plus là au retour (il a été remplacé)! Nous avons rencontré le cas d'un cadre nommé chef de produit en Amérique du Sud ; son expatriation devait constituer une étape avant le poste envié de chef de produit en Grande Bretagne. Or au retour d'Amérique, l'interlocuteur des ressources humaines avait été muté et la logique de l'expatriation oubliée : il n'y avait pas de place pour l'expatrié en Grande Bretagne!

Le retour est donc le moment crucial de l'expatriation au cours duquel les affrontements de pouvoir sont les plus évidents. L'intéressé doit savoir tirer le moins mal possible son épingle du jeu dans une affaire qui lui échappe largement car elle est discutée loin de lui géographiquement et bien souvent aussi hiérarchiquement.

Tenir compte de ses contraintes familiales et personnelles

On a déjà largement évoqué les caractéristiques qui distinguent fondamentalement une expatriation d'une mutation ordinaire dans le pays (cf. I–2). L'intéressé doit donc évaluer ses contraintes personnelles s'il veut s'expatrier. Or c'est pour lui une tâche qui n'est pas nécessairement évidente, surtout s'il s'expatrie pour la première fois.

Certains cadres laissent leur conjoint et leurs enfants dans leur pays d'origine. Ils doivent donc prévoir les problèmes de transport entre leur pays d'affectation et celui de leur domicile et évaluer le choc psychologique sur leur famille. (L'expatriation est une machine très efficace à produire des divorces).

Pour la plupart, ils emmènent leur famille avec eux. Le problème est alors encore plus difficile puisque le conjoint et les enfants devront s'adapter à un environnement étranger. L'évaluation par le cadre des difficultés futures est quelquefois étonnante :

— certains veulent absolument occuper le poste d'expatriation et ne transmettent pas à leur femme toutes les informations relatives aux difficultés d'adaptation qui leur ont été données par leurs collègues ou par la Direction des Ressources Humaines. On imagine alors les catastrophes familiales auxquelles peut conduire ce genre de situation.

— d'autres sont très précautionneux, tel cet ingénieur suédois devant être muté en Allemagne, qui demanda à son beau-père si sa femme tiendrait psychologiquement le coup.

Malgré les plans de remplacement, les Directions des Ressources Humaines sont souvent débordées par l'impériosité des mutations proposées par les Directions Opérationnelles et leurs prévisions ne sont pas toujours réalisées. Elles sont donc obligées d'organiser très rapidement l'expatriation et de donner des préavis de réflexion et des délais de départ très courts (typiquement une semaine et deux mois respectivement). Lors de la négociation qui s'ensuit, l'intéressé se doit de signaler ses contraintes personnelles d'une part pour gérer une période transitoire parfois difficile (scolarité, déménagement, ...) et, d'autre part afin d'anticiper les problèmes extraprofessionnels qui surviendront à moyen terme.

III-2 L'intérêt pour l'entreprise :

Exporter la compétence

La plupart des entreprises a historiquement compris l'expatriation comme un moyen de pallier un manque de compétence local. Examinons quelques cas typiques.

La société française des cirages «Kibrille» a décidé de construire une usine dans sa filiale de la République du Capour. Cet investissement stratégique permettra de couvrir le marché de tout le bassin du Délice et donnera un sévère coup d'arrêt à la concurrence due à l'importation. Il améliorera de plus les relations avec le gouvernement capourien, quelque peu tiédies par les nationalisations deux ans auparavant. Les machines seront importées d'Allemagne Fédérale et le génie civil sera effectué avec les techniciens et ouvriers locaux. Pour lancer la production, il faudra des ingénieurs expérimentés. Le personnel de la «Kybrille capourienne» et le marché local de l'emploi ne permettront pas de recruter les personnels d'encadrement compétents. Il faudra dont créer une task force *à base d'ingénieurs français. On importera donc des cadres français. Les expatriations correspondantes seront dictées par des nécessités opérationnelles impérieuses.*

La société française des poudres «Orange» vient d'acquérir aux Etats-Unis l'entreprise de colorants «Spray». La politique est de faire confiance au management local et de ne pas modifier la hiérarchie en place. Cet état d'esprit a d'ailleurs provoqué là-bas un vif étonnement : les «Frenchies» n'ont pas de poigne, ils ne reprennent pas vigoureusement la situation en main. Bien qu'ils n'aient pas fait de changement hiérarchique majeur, les Français ont envoyé immédiatement un contrôleur financier sur place. Sa mission officielle est d'harmoniser les rapports financiers entre les deux pays et de mettre les procédures d'investissement américaines au diapason de celles de la maison mère. Bien entendu, la mission officieuse du contrôleur est de rapporter à Paris les pratiques de la nouvelle filiale,

d'y analyser la stratégie et de repérer les points faibles du management. C'est l'indispensable œil de Moscou. *Il permet à la société-mère de considérer que son acquisition constitue plus une synergie industrielle qu'un actif financier. L'expatriation découle ici encore des nécessités opérationnelles.*

Dans les deux cas, il s'agit de mutations rendues nécessaires par des exigences opérationnelles. Elles sont par conséquent sujettes aux modifications rapides du paysage de l'entreprise, notamment aux décisions d'acquisition ou aux gros investissements industriels. Elles peuvent également être tributaires d'un changement de structure hiérarchique ou de la démission d'un cadre entraînant par un inévitable jeu de taquin des expatriations très rapides.

Historiquement ces cas d'expatriation dictés par les Directions Opérationnelles ont été dominants. La Direction des Ressources Humaines avait alors pour charge de gérer l'urgence. Sa compétence se limitait à «mettre en musique» des décisions prises sans elle. Elle avait pour mission de faire en sorte que les détails matériels soient réglés au mieux, alors que les contingences personnelles sont — comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises — d'une importance capitale.

Le «mythe» de la rencontre des cultures

L'apparition de l'idée de culture d'entreprise est un phénomène assez bien daté de l'histoire du management. Le concept de *corporate culture* a tout d'abord émergé aux Etats-Unis dans les années 1970 pour se propager ensuite en Europe et dans le monde. Cette idée selon laquelle les acteurs de l'entreprise se reconnaissent un esprit commun[19] est devenu un «mythe» au sens barthésien du terme : les images (insignes, logos, cravates, comportement,...) et les discours (allocutions du président, sujets de conversation, notes de service...) véhiculent ce SIGNE qu'est la culture d'entreprise. Tous les esprits en sont imprégnés et reçoivent les SIGNIFIES culturels de la vie professionnelle courante comme autant de messages venant conforter leur imaginaire.

A ce «mythe» de la culture d'entreprise est venu se greffer celui de l'international, pour lequel on a déjà précédemment évoqué les images SIGNIFIANTES (cf. I-1). Elles se fondent désormais dans les cultures des entreprises. Celles-ci accèdent ainsi à la noble dénomination d'entreprises internationales (le terme de «multinationales» est encore entaché de connotations idéologiques dévalorisantes).

Mais si elles sont «inter-nationales», les entreprises n'en gardent pas moins des attaches géographiques originales. Nous ne rentrerons pas ici dans le problème d'une définition de la nationalité d'une entreprise. S'agit-il du pays de consolidation de la holding? de la localisation du siège social? de l'endroit où le chiffre d'affaires réalisé est le plus important? de la nationalité des actionnaires?... Nous trancherons la question en admettant que la nationalité d'une entreprise est celle de la majorité de ses dirigeants. Cette définition floue peut surprendre, mais

[19]Voir par exemple : *Les entreprises ont-elles une âme?*, Alain Etchégoyen.

nous reviendrons plus loin (cf. V-2) sur les origines socio-géographiques des membres des comités de direction. Disons en bref que — pour nous — c'est le management qui imprime à l'entreprise sa nationalité.

L'internationalisation des marchés, ou mieux leur globalisation («*globalization*»), a conduit les entreprises à devoir raisonner autrement. Si leur produit est destiné à servir tous les pays du monde (ordinateurs, voitures,...), il doit être conçu en tenant compte des données culturelles des différents pays : ce qui est beau aux Etats-Unis [une carrosserie longiligne, des pneus aux flancs blancs comme dans les films de James Dean] ne l'est pas forcément en France ; ce qui est pratique Outre-Manche [le clavier QWERTY] ne l'est pas forcément chez nous,... De même, si les produits sont fabriqués localement mais se ressemblent tous, alors il est souvent économique d'utiliser des techniques identiques (cimenteries, verreries,...). Enfin comme les marchés financiers sont interconnectés, les hommes doivent gagner la confiance des différentes places pour lever le plus efficacement possible les crédits nécessaires à la croissance interne ou externe.

Pour harmoniser ces liens de plus en plus étroits et complexes entre les sociétés de différents pays, il convient de marier leurs cultures. Il ne s'agit pas bien sûr de dicter un état d'esprit, ni de créer un compromis d'eau tiède. Les cultures n'appartiennent de toute façon à personne et les modifier ne peut s'envisager que dans le long terme avec l'assentiment de tous. Il s'agit plutôt d'éviter plus pragmatiquement que les traditions locales ne se heurtent pour donner des résultats contreproductifs au lieu de la fertilisation et de l'enrichissement escomptés. Combien d'erreurs, de quiproquos, de frustrations, de vexations,... auraient pu être évités si les interlocuteurs avaient fait les efforts nécessaires pour s'adapter et se comprendre! Les incompréhensions proviennent souvent de la différence des cultures d'entreprises car celles-ci s'adossent aux cultures nationales : on n'anime pas une équipe de la même façon en France et aux Pays-Bas[20], on contracte différemment aux Etats-Unis et ici...

L'idée naturelle consiste alors à faire connaître et rencontrer les cultures : «Envoyons nos cadres dans nos filiales étrangères et recevons chez nous leurs homologues. Ils apprendront à se connaître, nous apprendrons à les connaître et ils apprendront à nous connaître». Cette idée n'est pas neuve et trouve dans l'imaginaire populaire un terreau fertile :

Les voyages forment la jeunesse

ou bien

Heureux qui, comme Ulysse, a fait un beau voyage,
Et comme celui-là qui conquit la toison,
Et puis est retourné, plein d'usage et raison,
Vivre entre ses parents le reste de son âge![21]

[20]On pourra lire utilement à ce sujet l'excellent livre de Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur.*
[21]Joachim du Bellay, *Les regrets* (1558).

Ce qui est nouveau, c'est l'application du voyage, moyen de rencontre et d'échange, à la formation des cadres des entreprises et la systématisation du procédé.

Les arguments ne manquent pas pour justifier une telle politique. Les expatriés transportent avec eux une parcelle de la culture de la maison mère. Les impatriés s'imbibent des méthodes de management de la maison mère et de la culture sous-jacente. Ils servent d'intermédiaire entre le siège et la filiale. Ils apprennent les manières de travailler de leurs collègues. Ils tissent des relations personnelles avec eux. Ils se forment à rencontrer des problèmes nouveaux et inattendus. Ils s'habituent à écouter et à comprendre. Ils évitent de fonctionner par réflexes socio-culturels, mais réfléchissent plus précisément à la portée de leurs actions. Ils sont aussi plongés, dans leur vie de tous les jours, dans une ambiance inconnue jusqu'alors et doivent résoudre des problèmes de communication, notamment celui de la langue. Ils adoptent vis-à-vis de leur pays d'origine une vision distanciée. Ils acquièrent ainsi l'œil neuf et critique des jeunes recrues tout en capitalisant une grande expérience.

Ainsi naît le «mythe» de la rencontre des cultures, fils du «mythe» de la culture d'entreprise et du «mythe» de l'international. Les arguments précédents, les images classiques de l'international et les expériences vécues des collaborateurs expatriés sont les images (SIGNIFIANTS) à partir desquelles s'élance ce nouveau «mythe» du brassage des cultures. L'entreprise et les expatriés potentiels sont donc nourris par cette idée évidente que s'exposer à la culture des autres enrichit. Loin de nous l'envie de contester ce fait, bien au contraire. Néanmoins, l'application-réflexe de cette idée est très onéreuse et peut engendrer de grandes déconvenues.

Le cas de L... W... est une évidente illustration du brassage des cultures. Il fait partie d'un groupe d'impatriés américains envoyés en France pour se familiariser avec le management de la maison mère. Cette opération avait d'ailleurs été jumelée avec l'expatriation de Français aux Etats-Unis. Ici le «mythe» fonctionne à plein : on échange les équipes ; il en sortira nécessairement quelque chose de bon et le caractère international de l'entreprise sera clairement démontré. De même, l'expatrié se félicite de la passionnante expérience qu'il va vivre.

Si on constate que L... W... ne parle pas français au bout de trois ans et que chargé de la gestion informatique des carrières internationales, il ne trouve pas de poste de retour, la démonstration est faite que l'établissement à l'étranger est tout différent d'un voyage de tourisme. L'illusion, causée par la lecture irréfléchie du «mythe», est bien de croire que les vertus de la localisation à l'étranger suffisent en soi.

Les Directions Opérationnelles profitent aussi parfois de l'enthousiasme d'une mutation «brassage des cultures» pour se débarrasser, en les expatriant, de leurs éléments encombrants (les «rossignols»). Il est clair que cette politique à courte vue est vouée à terme à l'échec puisqu'au retour des oiseaux le problème de poste se posera avec encore plus d'acuité.

Le «mythe» du mélange des cultures, même s'il est frappé au coin du bon sens, peut donc néanmoins conduire dans l'entreprise à des dysfonctionnements préjudiciables à une bonne gestion des carrières.

III-3 Les deux seules voies viables?

Comme nous venons de le voir, l'expatriation des cadres est un phénomène qui s'est généralisé au fur et à mesure que les entreprises s'internationalisaient. Mais il ne faut pas réagir à l'international comme celui qui écoute le «mythe» en débranchant ses barrières critiques et en s'appuyant sur le «SIGNE» (ici «l'expatriation est enrichissante») pour bâtir ses décisions.

Il nous apparaît, et beaucoup d'entreprises en ont déjà pris conscience, que le plus grand discernement doit prévaloir au choix des populations expatriables. Deux voies semblent exclusivement apporter à l'entreprise et à l'intéressé les plus values qu'ils espèrent : *l'expatriation nécessaire* et *l'expatriation formatrice.*

L'expatriation nécessaire

L'expatriation qui exporte la compétence apporte une immédiate et évidente plus-value. Le gain d'efficacité est très rapidement visible, dès la période d'adaptation passée. Il faut cependant mentionner que l'expatrié doit absolument être un très bon spécialiste pour pouvoir acquérir rapidement la légitimité nécessaire à une bonne intégration professionnelle. Le poste à l'étranger doit aussi correspondre à la compétence du cadre : il est clair qu'un comptable français ne peut pas exercer directement son métier aux Etats-Unis. Une compétence très spécialisée s'exporte mal dans les métiers peu standardisés. Par contre, quand les techniques sont équivalentes dans tous les pays, la transposition d'un poste à l'étranger se fait sans problème : les structures hiérarchiques sont les mêmes, les responsabilités équivalentes et l'expérience professionnelle exigée identique. Seul subsiste éventuellement le problème de la langue.

Pour l'entreprise, cette voie d'expatriation procède d'une vue pragmatique à court et moyen terme. Le retour sur investissement (rappelons qu'une expatriation coûte cher) doit être très rapide. A la limite, et pour présenter la chose par trop cyniquement, le cadre peut être pressé comme l'orange de Frédéric II[22]. S'il a des difficultés à trouver un poste adapté à ses compétences à son retour, peu importe : il aura bien rendu les services qu'on attendait de lui à l'étranger.

[22]Frédéric II dit un jour caustiquement de Voltaire qui fréquentait sa cour: «On presse l'orange, et on jette l'écorce», *Voltaire's correspondance*, Th. Besterman, lettre du 2 septembre 1751.

L'expatriation formatrice

Le «mythe» du brassage des cultures n'est pas dénué de fondements et nous avons énuméré les arguments qui le légitiment. Il est évident qu'un séjour à l'étranger ouvre l'esprit et procure une expérience professionnelle importante. On serait tenté d'offrir cette opportunité au plus grand nombre, c'est-à-dire proposer un poste pour lequel il est surtout important d'apprendre, plutôt que de devoir fournir des résultats à court terme. L'expatriation n'est plus alors dictée par des exigences opérationnelles impérieuses, mais plutôt par le désir de former le cadre. Elle est superflue dans l'immédiat. Le résultat est surtout attendu à moyen et long terme quand l'expatrié reviendra exercer ses talents dans son pays d'origine. C'est pour l'entreprise un investissement dont elle ne récoltera les fruits que plusieurs années plus tard.

Certaines entreprises essayent d'échanger les cadres entre les postes équivalents dans deux pays. Par exemple deux Directeurs de Recherche dans des domaines similaires. Cette manœuvre séduisante est hélas en pratique très difficilement réalisable : comme on l'a vu les expatriés potentiels se rétractent souvent et rencontrer deux cadres à un niveau précis prêts à s'expatrier simultanément est un événement rare.

Le cas le plus fréquent est celui d'un jeune cadre brillant, ayant quelques années d'expérience dans l'entreprise, à qui on propose un poste représentant pour lui une promotion raisonnable. La règle d'or est d'envoyer le cadre après quelques années d'expérience à la maison mère, preuve que s'imprégner de la culture d'origine est considéré comme une exigence fondamentale : on doit partir à l'étranger sans méconnaître les principes de gestion de l'entreprise, afin de pouvoir les appliquer efficacement. De plus le siège doit suffisamment connaître le cadre pour être persuadée qu'il remplira sa mission correctement. Un expatrié est toujours un peu un ambassadeur.

Les entreprises ne peuvent pas se permettre financièrement de proposer à tous leurs cadres des expatriations formatrices. Elles doivent donc sélectionner les populations. A l'origine, elles prenaient les volontaires, en se disant qu'ils y gagneraient nécessairement et créeraient une émulation à leur retour parmi leurs collègues. Or c'est ce raisonnement qui conduit aux déconvenues les plus graves : si les volontaires ne sont pas des cadres à très haut potentiel, ils ont des difficultés à s'adapter à leur poste à l'étranger et se font doubler à leur retour dans le pays d'origine par les collègues plus malins qui se seront mieux mis en valeur au siège social. *Les expatriations formatrices doivent donc être réservées aux cadres à très haut potentiel.*

Mais on ne peut pas proposer n'importe quel poste à un cadre brillant. S'adapter à l'étranger est déjà un défi en soi ; il faut donc prendre garde de ne pas placer la barre trop haut en imposant un changement de fonction trop radical. En cas d'échec, l'opération serait un regrettable gâchis. Si le poste a été soigneusement déterminé, le succès devient très probable et le cadre déjà perçu dans son pays

d'origine comme un élément de valeur revient tout auréolé de prestige. Il fait alors l'objet de la sollicitude des différents Directeurs Opérationnels et son retour se présente sous les meilleurs auspices.

Si les entreprises se restreignent à leurs cadres les plus brillants pour les expatriations formatrices, peuvent-elles l'offrir à tous?

Dans la pratique ce n'est pas le cas. Seules quelques très rares sociétés s'offrent ce luxe. Leur politique consiste alors à annoncer à leurs cadres : «Vous n'atteindrez pas de poste de direction si vous n'avez pas été au moins une fois dans votre carrière expatrié». Ce genre de systématisation a l'immense mérite d'être clair, mais conduit parfois à quelques rigidités inutiles. Par exemple, un chef du service des brevets occupe une fonction très spécialisée qui nécessite de sérieuses connaissances techniques et juridiques ; son implantation locale est absolument nécessaire car il doit toujours rester en contact avec les évolutions du marché. Il serait donc inutile voire contreproductif de l'expatrier. Dans ce cas, sa promotion au poste de directeur des services brevets devient impossible si la règle d'expatriation impérative ne peut pas souffrir d'exception.

En général les entreprises ne prennent donc ni le risque ni le luxe d'une telle politique. Mais alors un discours convaincant devient très difficile à tenir. Comment inciter les cadres les plus brillants à l'expatriation? Doit-on dire que celle-ci présente un atout par rapport à la sédentarité? Si tel est le cas, comment motiver la population de ceux qui restent? On marche ici sur la corde raide. N'oublions pas que dans certaines situations, la population des cadres à haut potentiel est particulièrement volatile, d'autant plus qu'elle sait que son embauche sur le marché du travail ne pose pas de problème majeur. C'est par exemple le cas à l'issue d'une acquisition : le discours doit être soigneusement choisi car après avoir assimilé la filiale, il faut savoir conserver les cadres brillants qui se trouvaient dans la corbeille de mariage! Les entreprises s'en tirent donc en disant : «Une expatriation constitue une expérience qui donne à la carrière une dimension supplémentaire». Dans la pratique, la Direction des Ressources Humaines doit veiller à ce que les populations sédentaires et expatriées aient des évolutions de carrière comparables, sinon des tensions surviendraient qui pourraient très vite se transformer en conflits voire en démissions.

L'un ou l'autre (ou les deux?!)

Il faut choisir. Soit on exporte des spécialistes (expatriation nécessaire), soit on exporte des hauts potentiels qu'on veut former («*trainees*»). Essayer de faire un compromis entre ces deux voies conduit quasi-systématiquement à des échecs pour l'entreprise et les intéressés.

En effet, si on expatrie un spécialiste de compétence moyenne, qui possède en même temps un potentiel de progression convenable, on est conduit à la situation suivante : l'expatrié n'est pas suffisamment fort techniquement pour s'imposer

parmi ses collaborateurs étrangers. Gardons à l'esprit qu'il arrive dans une ambiance de méfiance, puisqu'il est censé résoudre des problèmes qu'aucune compétence locale ne peut appréhender. La qualité du retour est en général conditionnée par le potentiel de l'intéressé. Dans le cas d'un sujet moyen, le pays d'origine n'est pas prêt a priori à faire les gros efforts nécessaires au reclassement. En outre, les collègues plus brillants se sont efficacement mis en valeur auprès des décideurs du siège pour occuper les postes les plus intéressants. Finalement c'est un échec à court et long terme. Ni l'entreprise ni l'intéressé n'y retrouvent leur compte.

Il est parfois possible d'expatrier sans faire de compromis et en utilisant les deux voies simultanément : c'est le cas quand l'expatrié est à la fois un excellent technicien (pris dans le sens le plus général) et un très haut potentiel. Cette situation se produit fréquemment en République Fédérale d'Allemagne où le système scolaire conduit à former des ingénieurs ou des docteurs spécialisés qui commenceront par valoriser dans l'entreprise leurs connaissances en accomplissant une activité très technique. Les plus brillants monteront graduellement dans la hiérarchie en occupant des postes à caractère de plus en plus managérial.

III-4 Bilan pour l'entreprise et l'intéressé

Il n'est pas facile de faire un bilan des opérations immatérielles que constituent les expatriations. Aucune évaluation chiffrée ne peut être analysée. On ne peut donc que dégager des impressions.

L'entreprise

Pour l'entreprise, les gains escomptés seront très différents suivant les deux voies choisies. Pour les expatriations nécessaires, on attend surtout que le travail soit immédiatement effectué. C'est une plus-value à court et moyen terme qui est demandée. Elle est d'ailleurs aisément perceptible.

Les expatriations formatrices procèdent d'un calcul plus subtil, puisqu'on cherche à développer les potentialités d'un individu. On espère qu'il rendra à son retour de meilleurs services. Pour cela il faut faire en sorte que sa carrière soit gérée pour mettre le plus possible en valeur l'expérience acquise. Or nous n'avons d'une manière générale pas constaté de réflexion à ce sujet. L'expatriation est perçue plus comme un rite initiatique ou un crible de sélection que comme une véritable formation. On entend dire «si cette personne a su s'en tirer dans cette situation particulièrement délicate à l'étranger, alors elle nous rendra certainement de grands services en France»! L'expatriation n'est-elle parfois qu'une épreuve inutile?

Enfin sous peine de voir son investissement inutilisé, la société doit faire en sorte de garder ses anciens expatriés et par conséquent de prendre soin de leur carrière, ce qui est fait par définition pour les hauts potentiels.

L'intéressé

L'intéressé gagne une évidente ouverture d'esprit. Il a appris à connaître des nouvelles manières de penser et d'agir. Mais cette expérience est aussi souvent pour lui l'occasion de rencontrer des problèmes familiaux et personnels ardus. De plus, si sa mutation n'a pas été organisée sur des bases saines (l'une des deux voies possibles), il a toutes les chances de rencontrer aussi des difficultés professionnelles. D'où l'intérêt de s'organiser une assurance en trouvant dans la hiérarchie les parrains adéquats.

IV - UN MARCHE ORGANISE QUI DONNE CONFIANCE

Nous avons précédemment évoqué la manière dont sont gérées les ressources humaines dans l'entreprise : soit la Direction des Ressources Humaines a déterminé des procédures qui règlent les nominations formellement sur la base de comités d'évaluation, soit les Directeurs Opérationnels entretiennent des réseaux d'information qui leur permettent de sélectionner les bons candidats.

L'important est que le mode de gestion soit adapté à la culture de l'entreprise. Il est sans doute plus français de gérer de manière plutôt informelle par réseaux et plus anglo-saxon de gérer avec des procédures.

La question qui se pose est de savoir maintenant en quoi consiste cette gestion. A quel point de sophistication et d'efficacité est-elle parvenue? Quelles sont ses relations avec la stratégie de l'entreprise? Comment est-elle comprise par les intéressés?

Nous avons identifié trois étapes pour tendre vers une gestion qui satisfasse au mieux les entreprises et les intéressés, qui entretienne la confiance et qui garantisse le futur :

1 - Le coup par coup
2 - Une gestion en accord avec la stratégie du groupe.
3 - Une gestion comprise par les intéressés.

IV-1 Le coup par coup et l'urgence

Les expatriés que nous avons interviewés se sont pour la plupart plaints auprès de nous de la précipitation apparente de leur mutation. Les délais de réflexion sont en général très courts (de l'ordre de la semaine),et le conjoint n'a pas le loisir de se faire une idée de sa vie future en toute sérénité. Cependant une pratique qui se répand de plus en plus consiste à proposer au couple un voyage exploratoire dans le pays d'affectation, au retour duquel la décision doit être prise.

De même, le préavis de départ est souvent un peu juste, obligeant la famille à rejoindre plus tard l'intéressé. Enfin, (mais cette situation est l'apanage des sociétés débutantes) les postes sont quelquefois mal cernés par la direction compétente (Direction des Ressources Humaines ou Direction Opérationnelle), laquelle n'en connaît pas toujours bien le contenu en raison des difficultés de communication avec les futurs patrons étrangers (n'oublions pas que certains responsables des expatriations parlent peu ou mal anglais et n'ont pas eux-mêmes été expatriés).

Toute cette précipitation est très mal perçue et peut faire croire à une improvisation de la gestion des ressources humaines. Cette impression est justifiée quand il s'agit des premières expériences d'expatriation des entreprises internationales, d'autant plus lorsque les procédures matérielles ne sont pas au point. Les premiers de cordée servent alors de cobayes et «amorcent la pompe».

Il est clair qu'une telle situation doit être transitoire, car ni les expatriés, ni l'entreprise n'y retrouvent leur compte. Si elle perdurait, cette improvisation apparente éroderait la confiance des intéressés dans la compétence de la Direction des Ressources Humaines et saperait sa communication interne sur le sujet, surtout si celle-ci est triomphaliste.

Dans ce cas de la gestion «au coup par coup», aucune stratégie à long terme n'est identifiée et la Direction Générale n'a pas elle-même les idées claires. Elle sent que c'est bien d'expatrier («mythe» du brassage des cultures), mais elle n'intègre pas cette préoccupation dans une logique stratégique.

De son côté, la Direction des Ressources Humaines essaie de masquer son manque de vision à long terme par une grande technicité. Elle développe alors les procédures auxquelles on a fait plus haut allusion (cf. II-1) et qui résolvent les problèmes matériels superficiels et immédiats.

Les exigences de carrières, et notamment le retour, ne sont en revanche pas pris en compte. Un DRH déclare : «On ne peut rien promettre, alors on ne dit rien. Les risques sont trop grands de voir le paysage de l'entreprise bouleversé au bout de trois ans.» Personne — et surtout pas dans les services des ressources humaines où le pouvoir et la pérennité ne sont pas garantis — ne veut prendre la responsabilité de faire entrevoir un déroulement de carrière. Seuls les très brillants sujets ont le privilège de se faire une idée de leur avenir, grâce aux indications que veulent bien leur donner les plus hauts dirigeants (Président ou Directeur Général). En effet, ces conseilleurs ne courent pas le risque de se faire désavouer par leur supérieur : ils n'en n'ont pas!

IV-2 Une gestion stratégique

Dans les rapports annuels ou les revues internes, on glose sur le thème de «l'homme, première richesse de l'entreprise». Or rares sont les sociétés possédant un plan de développement des ressources humaines, qui soit adapté aux ambitions à long terme du groupe. Les réflexions existent bien, mais elles sont surtout un amalgame de principes de bon sens, plutôt que la définition d'une politique animée d'une logique tangible. Un document écrit nous semble indispensable pour apporter la preuve que des orientations ont été définies et justifiées.

Dans une entreprise bien avancée dans sa gestion des carrières internationales que nous avons visitée, le plan stratégique est de la responsabilité de la Direction Générale, il est préparé et discuté en même temps que le budget annuel. «Personne n'est indispensable à personne, mais à chaque moment ce sont les hommes qui font la différence».

Cette démarche nous paraît excellente car elle institutionnalise une gestion prévisionnelle en accord avec la stratégie générale du groupe. Selon leur métier, leurs marchés, leurs produits, les entreprises doivent s'assurer de la qualité présente

et future de leur personnel. Cette exigence, alliée au caractère international de l'entreprise, nécessite un gestion prévisionnelle délicate et convaincante, comme nous le verrons dans le chapitre V. Le Directeur des Ressources Humaines doit alors avoir une autorité reconnue au sein de la Direction Générale, car il doit agir pour l'intérêt global de l'entreprise et casser ainsi les *baronnies*. «On n'impose personne à personne, mais personne n'est propriétaire de son personnel.». X, Directeur des Ressources Humaines nous a raconté comment il avait vu sa politique s'imposer : un jour il désirait changer un cadre de branche mais son Directeur Opérationnel s'y opposait en voulant le garder. Le président arbitra en faveur de X.

Dans la gestion des carrières internationales, il ne suffit pas que la Direction Générale comprenne ce qu'elle veut et ce qu'elle fait. Il faut que sa politique soit suivie d'effets. Le troisième exemple de notre introduction, où il est question de l'interdiction d'un DRH de nous faire rencontrer des expatriés nous a laissés perplexes. La filiale étrangère était en réorganisation et des intervieweurs parisiens recommandés par le siège auraient — nous a-t-on dit — perturbé les esprits. S'agissait-il donc d'expatriés de fraîche date sans expérience et pas encore acclimatés à leur nouveau pays? Pas du tout! Le DRH avait-il instauré un système de gestion sans légitimité auprès de la Direction Générale? Bien au contraire, il avait été embauché pour cette tâche et bénéficiait de l'appui explicite du Président. Mais le refus était franc et massif : nous avions eu droit à la théorie mais pas à la pratique. Des renseignements pris en parallèle auprès de cadres de l'entreprise nous ont permis de constater que la gestion du personnel était autoritaire, sa logique très mal comprise et les résultats se faisaient attendre. Or nous allons voir que la clarté joue dans ce domaine — comme dans tant d'autres! — un grand rôle.

IV-3 Une stratégie claire et comprise de tous

Une carrière, c'est une vie. Le sujet est donc particulièrement confidentiel et explosif, si bien que les Directions des Ressources Humaines répugnent à prendre le risque d'une réelle transparence de leur gestion et distillent les informations au compte gouttes. Pour ne pas froisser les susceptibilités, il vaut mieux ne rien dire. La communication interne est donc minimale.

La communication des ressources humaines : une euphorie collective organisée?

Les cadres sont très demandeurs d'informations sur la manière dont leurs carrières sont organisées et sur les principes qui prévalent aux affectations. Un récent sondage[23] paru dans la presse affirme que «le flou de l'organisation et des

[23]Sondage Sofrès (629 cadres représentatifs des grandes sociétés françaises), mars 1990, paru dans *Le Point*.

responsabilités» constitue le facteur de démotivation le plus redouté, première occurrence citée avec 17%.

Les Directions des Ressources Humaines s'essayent donc à la communication en faisant par exemple de la publicité dans les revues internes. Or elles présentent souvent comme nous l'avons vu des informations tronquées en ne décrivant que les bonnes expériences. Cette manière de procéder s'apparente singulièrement à celle des media nationaux des pays à parti unique. Une telle euphorie collective est une illustration intéressante du kitsch kundérien[24] : «Le kitsch exclut de son champ de vision tout ce que l'existence humaine a d'essentiellement insupportable. (...) L'identité du kitsch n'est pas déterminée par une stratégie politique mais par des images, des métaphores, un vocabulaire». Communiquer de la sorte est courir le risque inutile de perdre brusquement la confiance des cadres en la gestion des ressources humaines d'une part et en la presse d'entreprise d'autre part. La réalité est en effet parfois très différente des tableaux optimistes présentés et si les intéressés viennent à le savoir, c'est trop tard.

De gros progrès peuvent donc encore être accomplis en matière de communication. Les entreprises les plus avancées dans leur politique de gestion des ressources humaines le reconnaissent d'elles-mêmes. Un peu d'autocritique ou l'avis d'observateurs extérieurs dans les journaux internes ne ferait certainement pas de mal. De plus, des questions qui paraissent incongrues voire taboues pourraient être utilement abordées. Ainsi en est-il des plans de carrière typiques, de la philosophie des expatriations pour l'entreprise,.... Certaines entreprises font déjà des séminaires pour expliquer aux cadres les changements de métiers et de pays qu'ils peuvent envisager. Peut-être cette clarification par voie d'exposés oraux est-elle, malgré les difficultés d'organisation qu'elle représente, la meilleure solution pour faire passer le plus précisément possible le message.

Les cadres se sentent disqualifiés dans la détermination de la gestion des ressources humaines, activité de l'entreprise qui les concerne le plus directement. On ne les consulte pas. Un Directeur des Ressources Humaines nous expliquait pourquoi sa politique était un succès : «1 - C'est la volonté de la Direction Générale ; 2 - Notre culture d'entreprise le justifie». Suivait alors une liste abracadabrante de critères caractérisant la culture de l'entreprise, où la mention de «bonne gestion de carrières» arrivait en queue des occurrences. Se substituant à des sondages, des études ou des remue-méninges, cette caution de la culture pour étayer une politique du personnel nous paraît particulièrement dangereuse car sa définition même évacue la diversité des avis et pétrifie arbitrairement un consensus plutôt espéré que réel.

La compréhension : premier pas vers la confiance et la coopération

Pour que la stratégie des ressources humaines soit suivie d'effet, il faut bien que les intéressés coopèrent et ne perturbent pas le système. S'ils émettent des desiderata (par exemple être expatrié ou travailler au service marketing) qui ne

[24]Milan Kundera, *l'Insoutenable légèreté de l'être*, Folio, Gallimard, 1989.

correspondent pas à ce qu'ils désirent réellement faire, ou si par manque de confiance dans leur avenir professionnel, ils démissionnent sans crier gare, alors les prévisions sont notablement faussées. Aucune vision à long terme ne devient possible.

Pour que les intéressés coopèrent, ils doivent comprendre la gestion qui est faite de leur carrière. Peu importe d'ailleurs que cette gestion soit organisée par procédures ou par réseaux, *seule la clarté compte.* Si les cadres discernent les grands principes d'expatriations et ce qu'on attend d'eux, ils travailleront dans un environnement beaucoup plus prévisible et sécurisant. Ils seront alors beaucoup plus disposés à jouer la franchise. De plus ils commenceront à avoir confiance.

Il faut savoir par exemple expliquer aux filiales étrangères les particularismes d'une gestion à la française. Les entreprises publiques peuvent changer de Président tous les trois ans! Il est très difficile de prendre congé d'un cadre en France, et même d'avoir le courage de lui dire qu'on n'est pas satisfait de son travail! Expliquer aux étrangers cette instabilité du Président et l'inamovibilité de ses troupes constitue un exercice de style bien délicat. Plus généralement, pour motiver les cadres étrangers, il faut leur donner des idées sur leurs possibilités d'avancement au sein du groupe. Les meilleurs éviteront alors de démissionner par peur d'un avenir flou et incertain.

La confiance, équilibre précaire

Dans beaucoup d'entreprises, la confiance dans la gestion des ressources humaines a été acquise grâce à une attention constante portée à chacun, grâce à une grande honnêteté dans les contacts et grâce à une ambiance générale où des règles implicites étaient bien comprises de tous. Une gestion efficace, attentive et sérieuse des ressources humaines était partie intégrante de la culture d'entreprise. Maintenant les expatriations sont de plus en plus fréquentes et constituent à elles seules une activité importante de la Direction des Ressources Humaines. Il serait très dommage que la confiance présumée dont est gratifiée la gestion des carrières internationales soit entamée par une communication insuffisante ou inexacte. Certains cadres nous ont en effet déclaré que leur patience avait des limites, et que leur préjugé favorable pour la gestion des expatriations ne serait pas éternel.

Loin de nous l'idée de prôner une transparence absolue de la gestion des ressources humaines. Certaines questions sont délicates et ne peuvent pas être exposées au plus grand nombre. Un exemple important est celui de la population des cadres à haut potentiel : Faut-il annoncer aux intéressés qu'ils font partie de ce groupe d'élus? Seules quelques entreprises prennent le risque de le révéler : l'émulation attendue pour les hauts potentiels peut se changer en autosatisfaction et s'ajouter à une démotivation des cadres ordinaires.

L'exercice de communication est fondamentalement délicat. Si en effet la DRH fait bien la distinction entre les expatriations nécessaires et les expatriations formatrices, alors le message transmis ne doit pas être le même pour les deux

populations de cadres, à qui sont réservés des destins très différents. Or nous avons vu qu'il paraissait souhaitable à la plupart des entreprises d'éviter de différencier ses cadres. On tombe ici dans une impasse car la communication s'adresse à tous, et la majorité n'est pas concernée de facto par l'expatriation. Il faut donc veiller à ce que les intentions du management soient suffisamment bien exprimées pour prévenir d'inutiles désillusions et éviter ainsi ce marché de faux-semblants que nous avons précédemment décrit. Aux heureux (?) élus, il faut délivrer un message qui permette à chacun de comprendre clairement dans quelle population il se situe.

En bref, la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ne peuvent pas faire l'économie d'un discours clair sur les grands principes d'expatriation et sur les carrières, si elles veulent instaurer la confiance.

IV-4 Les différents niveaux de maturité

Si on veut très schématiquement classer la gestion des carrières internationales des différentes entreprises industrielles, on peut adopter un tableau à deux dimensions.

Horizontalement, on porte la manière dont la gestion est mise en œuvre, les deux cas extrêmes étant d'une part une gestion procédurière et d'autre part une gestion en réseaux. Il est clair que dans la réalité aucun schéma extrême ne se présente de manière pure. Les procédures sont plus ou moins mâtinées de réseaux et inversement. L'important, comme nous l'avons vu, c'est que la gestion soit en accord avec la — ou plutôt les — cultures d'entreprise, c'est-à-dire reçoive l'assentiment tacite du plus grand nombre. Cependant le point qui nous paraît fondamental est de déterminer ce que veut dire «gestion des carrières internationales».

On porte donc verticalement la maturité de cette gestion. Elle est définie par les trois étapes que nous avons détaillées ci-dessus : 1 - coup par coup, 2 - gestion stratégique, 3 - gestion claire et comprise. La clarté et donc la confiance des intéressés augmentent quand on se déplace vers le bas du tableau. Il est assez évident que les entreprises qui ont une grande expérience de la gestion des carrières internationales sont plutôt dans le bas de l'épure, mais comme nous l'avons signalé, même les meilleures ne sont pas parvenues de leur propre aveu à une clarté satisfaisante.

Chaque entreprise pourra donc faire sa propre analyse de la situation et mesurer le chemin qui lui reste à parcourir. Placez-vous dans le tableau!

La maturité de la gestion des carrières internationales

	Procédures	Réseaux
Coup par coup	*où suis-je?*	
Gestion stratégique		
Gestion claire et comprise		

Nous essayerons dans le chapitre suivant de décrire les grands défis auxquels les entreprises auront à faire face si elles veulent développer une véritable gestion internationale des ressources humaines.

V - LES DEFIS

«...Une analyse de cette situation de concurrence montre que presque toutes les grandes entreprises chimiques ont atteint le même niveau. Dans les domaines de la recherche, de la production et du commerce, elles poursuivent des stratégies similaires. Elles sont orientées vers les produits et régionalement très différenciées. Technologiquement elles se tiennent dans un mouchoir. Tous les acteurs importants disposent également d'une grande puissance financière pour leurs investissements. Pour se distinguer de la concurrence, il est donc fondamental dans ce contexte que la Direction de l'entreprise se soucie particulièrement d'une amélioration constante des qualifications professionnelles des employés, de leur motivation et de leur engagement. La formation initiale et continue des forces de direction jouera un rôle-clef dans la sécurisation du futur de l'entreprise»[25].

En d'autres termes, les moyens matériels des grandes entreprises concurrentes tendent à s'uniformiser et c'est par les hommes que la différence se fera[26].

V-1 L'internationalisation : un défi pour les intéressés

L'internationalisation croissante des entreprises crée pour tous les cadres une situation nouvelle. Ils doivent pouvoir s'adapter à un environnement changeant et à de nouvelles méthodes de travail. Il est par exemple désormais impensable de ne pas savoir parler anglais. Il faut aussi rencontrer des étrangers et savoir négocier, coopérer, discuter,... Ces nouvelles situations nécessitent de maîtriser plusieurs langues étrangères, de s'adapter facilement dans des environnements mal connus et de ne pas hésiter à sauter dans un avion sans préavis. Tous ces défis sont assez facilement surmontables puisqu'ils n'impliquent que le cadre.

La situation est très différente lorsqu'il s'agit de s'expatrier, c'est-à-dire expatrier sa famille. La souplesse d'adaptation et la disponibilité sont alors parfois très difficiles à obtenir. Le métier du conjoint et l'éducation des enfants sont souvent, comme on l'a vu, des freins considérables à la mobilité. Le cadre doit fréquemment réaliser et même anticiper des arbitrages difficiles entre sa carrière et la destinée de sa famille. Certains expatriés se demandent maintenant — trop tard — s'ils n'ont pas sacrifié la formation de leurs enfants à leur carrière, d'autres sentent que leur conjoint au foyer a eu la vie très dure. Avis à ceux qui sont encore célibataires!

---

[25] *Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften*, Justus Mische, ZFBF, 1989.

[26] Cette assertion est bien entendu plus ou moins exacte selon les branches industrielles. L'uniformisation n'est pas toujours atteinte dans tous les compartiments des contingences matérielles. L'endettement considérablement différent des constructeurs automobiles en est un exemple frappant. Néanmoins, un facteur fondamental de différenciation est bien la qualification et la motivation des hommes, et principalement celle des cadres dirigeants qui déterminent la stratégie d'avenir de l'entreprise.

V-2 L'internationalisation : un défi pour la DRH

Comme on l'a vu plus haut (cf. IV-2), une gestion des carrières internationales couronnée de succès doit comporter deux principaux volets :

- gérer les forces vives de l'entreprise, d'où sont sélectionnés les spécialistes expatriés,
- former des managers internationaux, issus de la filière expatriation formatrice.

Nous verrons que ces deux défis sont rendus considérablement délicats par des obstacles structurels qui semblent devoir se renforcer dans le futur.

L'anticipation des marchés

Les cadres doivent se trouver au bon moment au bon endroit avec la bonne qualification. La nationalité est d'ailleurs à cet égard considérée comme une qualification : on ne s'improvise pas Japonais quand on est Français. Si la société se développe par croissance externe, on doit donc anticiper la situation en repérant les cadres qu'on pourra expatrier dans la filiale après son acquisition. Or cette prescience — certes difficile à obtenir — est cruellement absente de beaucoup d'entreprises. C'est sans doute le signe que le Directeur des Ressources Humaines n'est pas assez impliqué dans les grandes décisions stratégiques.

Imaginons en effet que l'entreprise veuille se diversifier dans la zone dollar, ou prévoie des marchés en forte croissance en Asie du Sud-Est. Elle aura besoin d'envoyer des cadres dans ces régions. Il n'est pas pensable de les recruter sur le marché du travail au dernier moment car une des conditions essentielles de l'expatriation est que l'intéressé soit pétri de la culture du groupe. Il faudra donc bien repérer préventivement les individualités qu'on pourra expatrier dans quelques années. Si une pénurie est prévisible, il faut embaucher à l'avance dans les filiales adéquates (américaine et asiatique respectivement) ou au sein de la maison mère. Une gestion prévisionnelle stratégique s'impose donc, qui anticipe la répartition géographique et fonctionnelle des ressources humaines. Remarquons que cet exercice est très prospectif. Les hommes se forment lentement et il faudrait être capable de prévoir aujourd'hui ce qu'ils devront être dans cinq ou dix ans.

Nous avons rencontré une entreprise qui a fait des projections à l'horizon 2000-2010 de ses marchés et a développé une stratégie mondiale de recrutement en conséquence. Ce genre de politique est particulièrement sophistiqué, mais n'épargne pas d'éventuelles déconvenues : il faut aussi avoir une idée du taux de démissions des différentes nationalités qui s'avère très variable dans la pratique. Et anticiper en conséquence!

Les difficultés

S'il veut mettre en œuvre une gestion internationale de formation, de recrutement et d'expatriations, le Directeur des Ressources Humaines doit agir comme un chef d'orchestre. Il doit animer les ressources humaines dans le monde entier et faire prévaloir l'intérêt général sur l'intérêt particulier. Les barons sont les musiciens. Même s'ils sont de brillants solistes, il doivent jouer sous la conduite du chef pour tout l'orchestre et non pas pour être les mieux entendus.

L'autorité du DRH doit être par exemple suffisante pour inciter une filiale à recruter plus de cadres qu'elle n'en a immédiatement besoin. Après leur période de formation dans la filiale, ils seront expatriés pour les besoins du groupe. On peut très bien imaginer un système de compensations financières entre le siège et les filiales pour les embauches initialement «superflues».

Or un frein structurel fort s'oppose à cette gestion : les entreprises ont de plus en plus tendance à responsabiliser les échelons inférieurs en délocalisant fonctionnellement et géographiquement les centres de décision. Imposer des choix sur les recrutements et la formation, est-ce reprendre d'une main ce qu'on donne de l'autre? Non, si on arrive (cf. II-2) à faire comprendre que le pouvoir ne doit pas être le pouvoir sur la destinée des hommes, mais plutôt celui sur les produits, les investissements, le marketing,... Personne n'est propriétaire de son personnel!

Quelques petites résistances culturelles viennent s'ajouter au problème de la délocalisation des décisions. Les fiertés nationales sont autant de barrières aux idées venues d'ailleurs. Citons pour mémoire le syndrome du NIH (Not Invented Here) qui rend les chercheurs aigris et imperméables aux innovations de leurs collègues étrangers. D'où l'intérêt d'ailleurs de faire voyager les chercheurs, voire de les expatrier. D'autre part un recrutement de qualité n'est pas toujours évident pour une entreprise internationale dans un pays étranger. Les Japonais par exemple travaillent de préférence dans l'administration, puis dans les grandes entreprises japonaises (emploi à vie), ensuite dans les petites entreprises nationales et enfin dans les entreprises étrangères internationales. Une société européenne que nous avons visitée a donc décidé de faire progresser son image de marque en implantant un centre de recherche au Japon afin d'attirer de meilleurs éléments. Enfin, un métier peut avoir une plus ou moins bonne image sociale selon les pays (les comptables sont mieux parçus aux Etats-Unis qu'en France).

Former des managers internationaux

«La clef de la compétitivité réside sans aucun doute dans la formation de forces de management avec un profil plus international». Les entreprises doivent bénéficier des services de cadres brillants... et internationaux. Or les sociétés industrielles traditionnelles sont très attachées à la fidélité de leurs cadres et recrutent très peu à l'extérieur : elles doivent donc elles-mêmes former leurs futurs managers et par conséquent organiser leurs carrières longtemps à l'avance (en

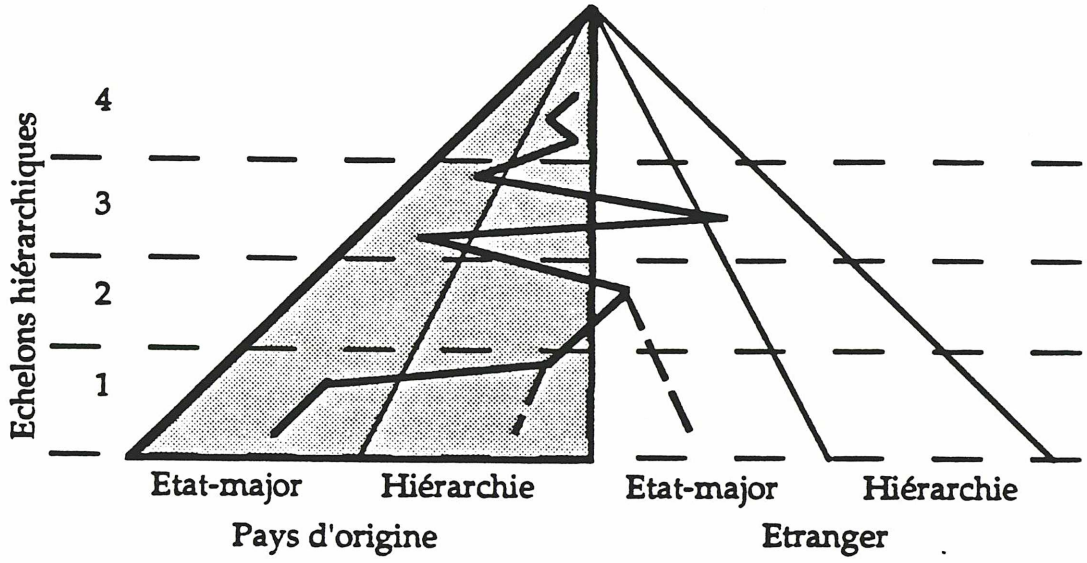
pratique dès la sortie de l'université). Les entreprises organisent *l'expérience* de leurs cadres.

Mais quel doit-être le but à atteindre? Qu'est ce qu'un manager international? La question sous-jacente est celle du genre de management que l'entreprise désire promouvoir. Sans aller jusqu'à la solution extrême d'une gestion polyculturelle pure ou la nationalité de l'entreprise disparaîtrait, il est admis par la majorité des entreprises que leurs équipes de direction ne sont pas assez internationales. Un groupe est d'autant moins international que ses membres sont ressortissants de diverses nationalités, que ses membres sont tous concitoyens mais ont été expatriés, que ses membres n'ont jamais vécu à l'étranger mais y font souvent des voyages ou que ses membres ne se déplacent jamais hors de leur pays mais parlent ou écrivent des langues étrangères. Les entreprises doivent donc savoir de quel genre d'équipe de direction elles veulent prochainement disposer et prendre les moyens de leurs ambitions. Plus l'équipe sera internationale, plus le management sera polyculturel.

Les hauts potentiels sont donc spécialement suivis pour constituer à terme une équipe de management compétente et ouverte aux exigences de l'international. Dans certaines entreprises, la Direction des Ressources Humaines fait donc en sorte d'offrir aux plus brillants des cadres des formations *ad hoc* ou des formations générales au management, des missions en équipes sur des projets internationaux, une rotation rapide de leurs fonctions et une expérience de l'expatriation.

La dernière occurrence est assez nouvelle : à la mobilité fonctionnelle classique s'ajoute désormais un mobilité géographique (internationale) pour avoir de bonnes chances d'accéder aux postes de Direction Générale. La société Hoechst a par exemple publié des textes[27] expliquant la manière dont elle conçoit la formation et la carrière des managers. Elle explique qu'il faut organiser des postes intermédiaires pour faire des ponts entre les disciplines : «Elargir l'expérience de direction de cadres supérieurs remarquables grâce à leur utilisation dans un domaine débordant leur secteur particulier et rendre simultanément leur potentiel d'idées accessible à d'autres unités d'organisation de manière à promouvoir ainsi l'innovation». Les carrières doivent aussi passer par l'étranger. En bref, il faut réformer les structures en profondeur (Umstruktuierung). Le schéma ci-dessous est un fac-similé de la carrière d'un haut potentiel vue par Hoechst. Le lecteur notera que le chemin principal tracé commence et finit en Allemagne.

[27]Voir par exemple Justus Mische, *Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften.*



La carrière d'un manager vue par Hoechst : mobilité fonctionnelle et géographique

Si les entreprises veulent inciter leurs cadres brillants à envisager dans leur carrière une expatriation, elles doivent encore faire des efforts de communication et de persuasion. Un sondage de septembre 1989[28] montre que les intéressés sont bien conscients de l'importance de la mobilité fonctionnelle pour leur carrière, mais ne mesurent pas l'enjeu que devraient constituer les expatriations :

Qualités qui contribuent le plus fortement à la réussite professionnelle

1 - Savoir changer de fonction	64%
...	
8 - Partir travailler à l'étranger	10%
...	

Hélas, deux tendances importantes viennent perturber la formation des managers internationaux.

Les difficultés : carrières doubles et verrouillage des élites

De plus en plus les conjoints veulent avoir tous les deux des carrières réussies. Il est alors impossible d'expatrier l'un des deux, sinon l'autre ne pourrait continuer

[28]Sondage Cofremca sur 1743 cadres de 7 grands groupes français.

valablement de progresser dans son activité. Citons un exemple particulièrement frappant. Une grande entreprise française recrute un brillant énarque du Conseil d'Etat. Bien entendu elle fonde sur lui de grands espoirs et veut lui faire connaître l'expérience d'une expatriation. Or c'est impossible : sa femme travaille à Matignon. Certaines entreprises essaient de résoudre ce problème particulièrement délicat en communicant entre elles pour organiser des mutations à l'étranger simultanées pour les deux conjoints. Nous ne connaissons cependant aucun cas de réussite de ce genre d'opération.

Shell est reputée comme l'une des entreprises au monde les plus internationales. Si on regarde son comité de direction, on constate qu'il est formé de trois Hollandais et de trois Anglais (équilibre oblige, mais où sont les étrangers?). MM. van Wachem, van Engelshoven, de Ruiter sont tous issus de l'Université technologique de Delft. MM. Sir Peter Holmes, Welham et Jennings ont été respectivement formés à Cambridge pour les deux premiers, et à l'Université d'Edimbourg (PhD) pour le dernier.

Les élites des pays verrouillent les postes de commandement. On a peu de chance si on est étranger d'arriver au comité de direction d'un grand groupe. Il faut en effet posséder trois atouts : maîtriser parfaitement la langue de l'entreprise, connaître à fond l'environnement socio-juridique du pays et enfin posséder un puissant réseau d'amis (ou d'anciens camarades!). Par conséquent les élites ont tendance à rester dans leur pays d'origine car elles ne sont pas reconnues à l'étranger. Elles encombrent alors leur système national et c'est le cercle vicieux.

Une volonté politique très forte devrait donc prévaloir à la formation de véritables équipes internationales. Mais une volonté politique vient d'en haut. Les élites désireront-elles se saborder?

CONCLUSION

L'étude que nous venons de réaliser sur la gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles nous a suggéré quelques idées sur les conditions à respecter pour réussir une politique d'expatriation.

Ces idées ont été développées dans les chapitres précédents et nous voudrions ici les rappeler :

— tout d'abord, il est indispensable de bien choisir les candidats à une carrière internationale et il n'y a en fait que deux bonnes façons d'expatrier un cadre ; c'est ce que nous avons appelé l'«expatriation technique» et l'«expatriation formatrice».

— mais il faut aussi susciter la confiance en créant un «marché» organisé de l'offre et de la demande en la matière.

— enfin, il faut relever quelques défis (anticipation des marchés et formation des managers internationaux notamment) et contourner un certain nombre d'obstacles (délocalisation des responsabilités, carrières doubles, verrouillage des élites, ...).

Par ailleurs, il nous semble intéressant à la fin de ce mémoire de faire part au lecteur de nos impressions sur la situation — au regard du problème étudié — des entreprises françaises rencontrées.

Il est entendu qu'actuellement les entreprises industrielles s'internationalisent de plus en plus. Les concurrents sont très proches les uns des autres au plan financier, qu'il s'agisse d'emprunter ou de lever de nouveaux capitaux, ainsi qu'au plan technique, qu'il s'agisse de fabrication, de vente ou de marketing. Dans un tel contexte, les facteurs humains deviennent de plus en plus décisifs pour faire la différence, ce qui justifie l'importance accrue de la gestion des ressources humaines en général et des carrières internationales en particulier.

Toutes les entreprises visitées en ont pris conscience et font des efforts en ce sens. Cela étant, elles n'en sont bien entendu pas toutes au même niveau d'avancement. Aujourd'hui, même les meilleures avouent n'être pas satisfaites de la clarté de leur gestion des carrières internationales.

Il faut aussi souligner que nos entreprises européennes n'ont absolument aucun complexe à faire vis-à-vis de leurs consœurs américaines en matière de gestion des carrières internationales : ces dernières ne sont pas plus avancées, voire même accusent un certain retard.

Etre international est devenu aujourd'hui une nécessité pour bon nombre de sociétés industrielles et cela implique forcément une internationalisation au plan humain. Il est certain que les chemins qui mènent à la réussite dans ce domaine sont bien plus tortueux qu'il n'y paraît de prime abord.

Nous sommes parfaitement conscients des difficultés que soulève la réalisation des quelques idées exposées dans notre étude : il est toujours plus facile d'observer et de critiquer que de résoudre concrètement les problèmes.

ANNEXE 1 : METHODOLOGIE

La bibliographie qui figure en annexe 2 de ce recueil comprend tout au plus quelques livres de management ainsi que des revues, études, documents et procédures internes aux entreprises.

Cette relative pauvreté nous a amenés à concentrer nos efforts sur les rencontres dans les sociétés.

Les entreprises visitées

Notre palette est large : 20 entreprises industrielles et 10 observateurs extérieurs.

Dans la liste ci-dessous des entreprises industrielles visitées, on trouve des société françaises et leurs filiales étrangères ainsi que des sociétés étrangères (Etats-Unis, RFA, Pays-Bas) et leurs filiales françaises :

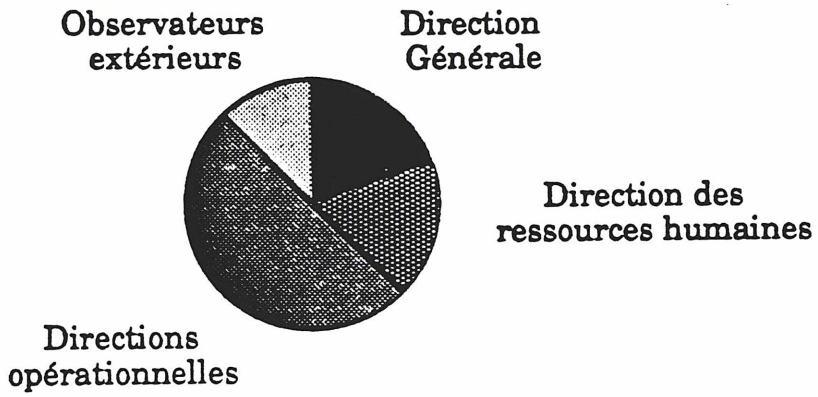
Air Liquide,
Apple,
Compagnie Française des Pétroles,
Compagnie de Saint Gobain,
Du Pont Company,
Elf,
France Télecom,
Hoechst AG,
Honda,
Lafarge-Coppée,
Lafarge Corporation,
Péchiney,
Pernod Ricard,
Rhône Poulenc,
Roussel Uclaf,
Schlumberger,
Shell,
Sony,
Thomson,
Xerox Corporation.

Parmi les observateurs extérieurs, on rencontre notamment des consultants, des chasseurs de têtes, ...:

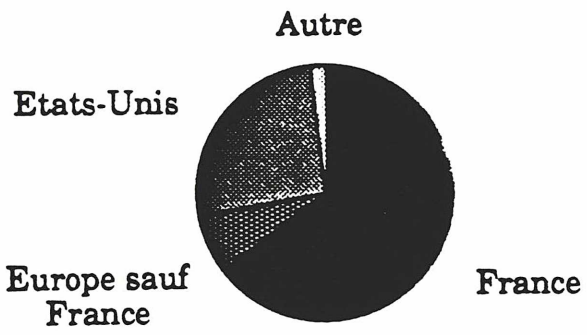
Assemblée Nationale,
CNRS,
CNPF,
Cofremca,
Entreprise et Personnel,
Harvard Business School,
Hay Group,
Institut de l'entreprise,
Médecin du travail-psychiatre,
Tasa International.

Cela représente 107 interlocuteurs que l'on peut classer :

- par fonction



- par la nationalité de l'entreprise



Les entrevues ont duré de une à quatre heures. Nous avons toujours promis à notre interlocuteur que son anonymat, ainsi que celui de sa société, seraient respectés, condition *sine qua non* pour obtenir des informations dignes de foi sur un sujet aussi sensible et aussi personnel que le déroulement d'une carrière.

Un sondage

Pour compléter notre étude, nous avons envoyé nos idées à 35 de nos interlocuteurs, parmi lesquels des Présidents, des Directeurs des Ressources Humaines et des expatriés.

Cet envoi consistait en une simple page intitulée «Plan du mémoire : la gestion des carrières internationales» (cf. annexe 3 jointe) dans laquelle nous avons été volontairement provocateurs en insistant notamment sur les notions de «mythe» de l'«international», de marché de dupes et de frustration générale.

Nous avons reçu des remarques très variées allant du bravo sans restriction au rejet total, en passant par cette affirmation d'un expatrié : «Notre DRH que vous avez rencontré a réagi très violemment. Mais je suis grosso modo d'accord avec vous».

Ce petit sondage nous a confirmé qu'effectivement la gestion des carrières internationales constituait un bien délicat sujet.

ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE

Barthes (Roland), *Mythologies*, Collection Points, éditions du Seuil, 1957.

Bibler (Richard S.), *The Arthur Young Management Guide to Mergers and Acquisitions*, New-York, John Wiley & Sons, 1989.

Broekhuysen (Win), *Comment réussir la fusion d'entreprises et de cultures différentes*, Gérer & Comprendre, n° 16 septembre 1989.

Chabert (Patrick), *Etats-Unis : les français à l'épreuve*, L'Usine Nouvelle, n° 38, 22 septembre 1988.

Colloque international (AX), *L'Europe au XXI^{ème} siècle : mythe ou première puissance mondiale*, Paris, 1989

Cousteau (Libie), *Un DRH, pour quoi faire?*, Dynasteurs, mai 1990

Daviet (Jean-Pierre), *Une multinationale à la française, Saint-Gobain 1665-1989*, Paris, Fayard, 1989.

De Linarès (Jacqueline), *Etre multinational ou mourir*, Le Nouvel Economiste, n° 721, 24 novembre 1989.

Direction Générale de l'Industrie, *France 300*, Paris, Ministère de l'Industrie, 1989.

Drucker (Peter), *Les nouvelles réalités*, Interéditions, Paris, 1989.

Dubois (Léon), *Lafarge Coppée, 150 ans d'industrie*, Paris, Belfond, 1988.

Etchégoyen (Alain), *Les entreprises ont-elles une âme?*, Paris, François Bourin, 1990.

Gauthey (Franck), Ratiu (Indrei), Rodgers (Irène), Xardel (Dominique), *Leaders sans frontières*, Paris, McGraw Hill, 1988.

Hay Group, *Concepts et méthodologie générale de description et d'évaluation des postes*, Paris, Hay Management Consultants, 1980.

Herblay (Michel), *Maîtrise de l'énergie, mobilité et mondialisation, les 3 secrets de Lafarge Coppée*, L'Expansion, Novembre 1989 p.57.

Iribarne (Philippe d'), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

Lafarge-Coppée, *Le mois* (journal d'entreprise).

Lecerf (Olivier), de Clerck (Yves), *Mobiliser toutes les énergies*, Politique Industrielle, des idées pour demain, Paris, CEP Communications, n° 8 été 1987.

Lecerf (Olivier), *La dimension internationale de la stratégie des entreprises et la préparation de l'avenir*, Paris, Institut de l'Entreprise, 1989.

Maury (René), *Les patrons japonais parlent*, Seuil, Paris, 1990.

McCormick (Janice), *Transformation in French Business*, West-Port, Praeger, 1989.

McKinsey, *McKinsey Quaterly*, New-York, Autumn 1989.

Metz-Larue (Sylvie), Barthélémy (Bertrand), *Les OPA et après?*, Paris, Ecole des Mines de Paris, 1989.

Mische (Dipl. Kfm. Justus), *Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften*, Herausgeber des Sonderheftes Prof. Dr. Adolf G. Coenenberg Weltweiter Wettbewerb und Konzequenzen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, 1989.

Peter (Dr. Lawrence J.), Hull (Raymond), *The Peter Principle*, London, Sydney and Auckland, Pan Books, 1970.

Poiroux (Dominique), Benoît-Cattin (Luc), *Comment croire en la formation des dirigeants?*, Paris, Ecole des Mines de Paris, 1989.

Sculley (John), *De Pepsi à Apple*, Grasset, Paris, 1988.

Sonnenfeld (Jeffrey), *Career Management*, Emory University Business School, Atlanta, 1989.

Vie des Affaires, *Faut-il réfléchir face à l'urgence?*, Séminaire Vie des Affaires, Séance du 7 juillet 1989, Orateur P. Bonarelli, Ecole polytechnique, Paris.

Vie des Affaires, *Quelle gestion des cadres dans une multinationale?*, Séminaire Vie des Affaires, Séance du 2 février 1990, Orateur M. Villette, Ecole polytechnique, Paris.

Villette (Michel), *92, en avant marche!*, Gérer & Comprendre, n° 13 décembre 1988.

Villette (Michel), *L'homme qui croyait au management*, Paris, Seuil, 1988.

ANNEXE 3 : SONDAGE

Paris, le 25 mai 1990

PLAN DU MEMOIRE : LA GESTION DES CARRIERES INTERNATIONALES

Les multinationales françaises ou étrangères proposent implicitement ou explicitement à tous leurs cadres des carrières internationales. Elles entretiennent de ce fait le «mythe» ambiant de l'«international».

De leur côté les futurs embauchés et les cadres en place clament haut et fort leur «désir» d'être expatriés.

En fait ces discours sont très différents de la réalité :

- d'une part les entreprises ne sont pas du tout prêtes à offrir à chacun une carrière internationale.
- d'autre part, les intéressés ont de multiples raisons, le moment venu, pour refuser les propositions qui leur sont faites.

Au bout du compte, tous sont frustrés : les cadres n'ont pas les propositions qu'ils escomptaient et les entreprises ne trouvent pas assez de candidats. La gestion des carrières internationales apparaît être un marché de dupes.

Trois centres de pouvoir jouent un rôle pour la gestion des expatriations : la Direction Générale (DG), la Direction des Ressources Humaines (DRH) et les Directions Opérationnelles (DO). L'équilibre des pouvoirs est d'une manière générale très défavorable à la DRH, dont le rôle est bien souvent limité à la mise en place et l'application des procédures.

Cette activité purement technique dénote un manque de stratégie globale de l'entreprise dans la gestion des carrières internationales.

Le «mythe» de l'international engendre une stratégie-réflexe : brassons les cultures en mélangeant les équipes! Cette fausse piste conduit à l'échec si l'entreprise ne se s'est pas clairement posé la question : *Pourquoi expatrier*?!

Il n'y a en fait que deux voies viables :

- l'expatriation nécessaire (la compétence n'existe pas localement : on l'importe).
- l'expatriation formatrice (on envoie un très haut potentiel se former à l'étranger).

La définition d'une bonne stratégie d'expatriations nécessite :

- que l'entreprise cerne son métier (international par ses produits, ses procédés, ses marchés,...)
- qu'elle anticipe ses évolutions (les managers internationaux se forment longtemps à l'avance).

En bref quelle est la bonne proportion de cadres qu'il faut expatrier et dans quelle voie?

Après que la DG a mis au point la stratégie, elle doit en déléguer l'application à la DRH, qui trouvera alors une légitimité accrue.

La DRH pourra alors tenir aux intéressés un discours clair et cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Les procédures écrites et coutumières d'expatriation ne sembleront plus arbitraires.

La clarté du discours et des procédures est plus importante que leur propre existence (faux débat formel-informel).

Cogne te ipsum!
Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement!

(Je suis venu trop tard dans un monde trop vieux).

Remi DAUDIN,
Daniel PIERRE,
Xavier SAUDREAU.