

Gestion Internationale des Ressources Humaines

1/ J. Schaaper & J. Jaussaud (2012)

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales.

Entre expatriation et localisation des postes

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

Johannes SCHAAPER

Bordeaux Ecole de Management
Centre de Recherche et d'Études en
Gestion (CREG)

Jacques JAUSSAUD

Université de Pau et des Pays de l'Adour
Faculté de Droit, Economie et Gestion
Centre de Recherche et d'Études en Gestion (CREG)

RESUME

Cet article expose la politique de GRH globalisée que firmes multinationales mettent en place pour gérer leurs filiales dans le monde entier. L'expatrié constitue le socle de cette politique. Cependant, il n'est pas toujours efficace et coûte cher. Comme les FMN ne disposent pas d'un nombre suffisant d'expatriés pour développer leurs affaires globalisées, elles sont à la recherche de formes nouvelles de GRH internationale et alternatives à l'expatriation classique. Les experts itinérants remplacent les expatriés sur des missions précises. Puis, les filiales emploient sur des contrats locaux améliorés des personnes originaires du pays de la FMN, dont les ex-expatriés. Puis, l'expatriation féminine, le retour d'immigrés de seconde génération, les missions navette et les équipes internationales virtuelles sont des solutions complémentaires. Les sièges régionaux réduisent également le besoin en expatriés dans les filiales d'une région. Enfin, la solution la plus durable est le transfert des responsabilités techniques et de management à des managers locaux. Ce transfert requiert que les FMN mettent en place une politique GRH locale cohérente.

MOTS-CLES: Multinationales, politiques de IHRM, expatriation, missions de court terme, localisation de postes-clés

ABSTRACT

This article sets out the globalized HRM policy which multinational firms develop to manage their subsidiaries worldwide. The expatriate is the cornerstone of this policy. However, he is not always successful and rather expensive. Also, as MNCs do not have a sufficient number of expatriates to expand their global business, they are looking for new forms of international HRM and alternatives to traditional expatriation. Travelling experts replace expatriates on specific assignments. The subsidiaries employ on local contracts managers originally coming from the home country of the MNC, including former expatriates. Female expatriates, second-generations, international commuting assignments and international virtual teams are complementary solutions. Regional headquarters also reduce the need for expatriates in the subsidiaries of a region. Finally, the most promising solution is the transfer of technical and management responsibilities to local managers, which requires that the MNC set up a comprehensive HRM policy towards local managers.

KEYWORDS: Multinationals, IHRM policies, expatriation, short-term assignments, localization of key responsibilities



Introduction

Les firmes multinationales (FMNs) sont des acteurs clés de la globalisation économique. Elles localisent leurs centres de production dans différents pays et réexportent une partie ou la totalité des produits dans d'autres. Bien que décriées parfois, elles contribuent ainsi largement au développement économique des pays qu'on qualifie d'« économies émergentes », dont les pays du Maghreb font partie.

Une multinationale est une entreprise, le plus souvent d'une grande taille, laquelle à partir d'une base nationale implante plusieurs filiales à l'étranger, dont elle détient tout ou une partie du capital. Si au départ les filiales à l'étranger peuvent avoir seulement des fonctions de service ou commerciales, on ne parle véritablement de firme multinationale que lorsqu'elle localise des filiales de production dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle régionale ou mondiale (Rugman et Verbeke, 2008).

En raison du développement des technologies de communication (téléphone, intranet, email...), de l'intégration mondiale des systèmes d'information (MRP, ERP...), de la diminution des coûts de transport et de la disparition progressive des barrières au commerce international (grâce au GATT, puis l'OMC), la globalisation s'accélère depuis 20 à 30 ans. Les firmes multinationales décomposent désormais leurs chaînes de valeur et localisent des tâches spécifiques dans tel ou tel pays en fonction des coûts, de

la proximité des fournisseurs ou des marchés de ventes porteurs. Il se pose alors la question de la gestion des filiales à l'étranger, de plus en plus nombreuses, et du contrôle sur leurs opérations internationales. Cela renvoie à la problématique de la gestion internationale des ressources humaines, acteurs de la gestion des filiales. La question de recherche de cet article se pose ainsi comme suit : quelle est la politique de GRH globalisée qui accompagne la mondialisation à marche forcée des FMNs ?

Au départ, dans les années '80, la littérature académique s'intéresse le plus souvent à l'expatriation dans une optique qui oppose des stratégies polycentriques à des stratégies ethnocentriques, selon la classification de Perlmutter et Heenan (1974). Aujourd'hui, en raison de la multiplication rapide des implantations dans le monde entier, la question de la GRH globalisée devient plus complexe. Les FMNs sont à la recherche d'un équilibre, difficile à trouver, entre la présence de ressources humaines en provenance de la maison mère et le transfert des responsabilités, partiel ou en entier, sur des managers locaux. En outre, grâce au développement des technologies de communication et du transport aérien, les modes de présence des ressources humaines issues du pays d'origine de la FMN se diversifient. Désormais, les FMNs cherchent à mélanger l'expatriation traditionnelle avec de nouvelles formes de travail international.

Cet article de recherche se fonde sur trois grandes sources de données. D'abord, nous synthétisons les observations de recherches empiriques récentes, qui traitent de la ques-

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales :

Entre expatriation et localisation des postes

tion des ressources humaines à l'international, publiées dans des revues académiques comme l'International Journal of Human Resource Management, parmi d'autres. Puis, nous avons dirigé et fait soutenir un certain nombre de recherches doctorales sur le sujet (Liu, 2003 ; Abdellatif, 2007 ; Song, 2009 ; Tijani, 2011 ; Arous 2011). Enfin, depuis dix ans, dans le cadre de nos recherches personnelles, nous avons effectué plusieurs enquêtes quantitatives et une centaine d'entretiens en face à face avec des cadres expatriés en poste dans des filiales ou aux sièges régionaux à l'étranger. Les discours de nos interlocuteurs ont largement nourri nos analyses.

Cet article se compose de trois parties. La première traite de l'expatriation classique alors que la deuxième développe les nouvelles formes de présence de ressources humaines à l'international, qui sont autant d'alternatives à l'expatriation. Enfin, la troisième partie porte sur la localisation des postes clés de management.

1 Expatriation

Le manager expatrié est le socle de la globalisation des firmes multinationales. L'expatriation à proprement parler consiste à envoyer des managers dans un autre pays pour une période de temps suffisamment longue pour que leur conjoint et la famille se déplacent avec lui (Mayerhofer et al., 2004). Cependant, l'employeur et l'employé s'accordent pour que l'affectation ne dure pas plus de quelques années. Les expatriés classiques vivent dans un pays non natif pour une période déterminée, mais retournent ensuite dans le pays d'origine de la FMN, le plus souvent en occupant un poste au siège, en attendant une nouvelle expatriation. Certains expatriés deviennent des

expatriés « à plein temps », faisant carrière par des expatriations successives dans différents pays, pour une très longue période, parfois supérieure à 20 ans, sans jamais retourner dans le pays d'origine de leur FMN. Lasserre (2007) parle alors d'un manager « global ». Plusieurs recherches académiques concluent de manière concordante, quoique portant sur des données d'avant la crise économique de 2008, à l'augmentation de l'emploi de cadres expatriés (Bonache et al., 2010 ; Kühlmann et Hutchings, 2010). Expatriation et globalisation sont corrélées.

L'expatriation soulève de nombreuses questions : pourquoi les expatriés constituent-ils le socle de la globalisation des FMNs ? Combien en faut-il pour bien gérer une filiale ? Quelles sont les qualités qu'un manager doit posséder pour tenter l'aventure d'une expatriation ? Quelle est la durée optimale d'une expatriation ? Enfin, quelles sont les limites que rencontre l'expatriation traditionnelle ?

1.1 Pourquoi faut-il des expatriés dans une filiale ?

La nomination de cadres expatriés sur des postes clés de management d'une filiale à l'étranger est un moyen essentiel de développement des activités nouvelles dans le pays considéré. Elle est également un moyen indispensable du contrôle qu'un siège souhaite exercer sur une telle filiale (Perlmutter et Heenan, 1974 ; Edström et Galbraith, 1977 ; Ando et al., 2008 ; Lam et Yeung, 2010). La littérature académique et empirique donne plusieurs raisons pour nommer au moins un expatrié dans une filiale à l'étranger. D'abord, comme le soulignent Jaussaud et Schaaper (2006a, 2006b), et plus récemment Schaaper et al. (2011), les expatriés occupent en priorité les fonctions

Les entretiens se sont déroulés à l'étranger, sur le lieu de travail des cadres expatriés, grâce au financement de l'Agence Nationale de la Recherche pour le projet « MNC Control » (2009-2011).

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

de directeur général et de directeur administratif et financier. Le poste de directeur de la production est également confié à un expatrié dans les filiales pour lesquelles la qualité de la production est un enjeu majeur ou la protection de certaines technologies est cruciale et difficile à assurer.

Ces fonctions demandent un degré élevé de centralisation par la multinationale, et donc d'interaction avec les managers du siège. Les réseaux informels développés au cours d'une carrière par un manager expatrié y contribuent largement. Ensuite, les fonctions de directeur général ou de directeur financier des filiales requièrent une connaissance intime des pratiques et des modes de raisonnement du siège et, au sens plus large, de la culture de l'entreprise, que notamment les cadres expatriés ont pu réellement intégrer. Ce besoin s'accroît dans des filiales de création récente (Jaussaud et Schaaper, 2006b ; Schaaper et al., 2011). Dans la plupart des multinationales, les cadres expatriés alternent postes à l'étranger et postes au siège, tout en enchaînant le cas échéant plusieurs missions outre-mer, assez souvent dans des pays différents sur des durées variant entre trois et six ans. Ainsi, comme les managers expatriés et les managers du siège se connaissent, la communication informelle est facilitée.

1.2 Quel est le bon nombre d'expatriés à envoyer dans une filiale ?

La question du « bon nombre » d'expatriés à détacher dans une filiale à l'étranger est assez ancienne et s'est introduite dès les premières recherches académiques sur les processus d'internationalisation des firmes. La recherche statistique de Harzing (2001) montre que le nombre d'expatriés qu'une firme

détache dans une filiale dépend de nombreuses variables, que l'auteure regroupe en plusieurs catégories. D'abord, le nombre d'expatriés varie selon le pays d'origine de la maison mère. Par exemple, les FMNs japonaises et allemandes sont connues pour leur forte culture d'expatriation, alors que les FMNs anglaises et françaises, et plus généralement la plupart des FMNs européennes, transfèrent plus facilement des responsabilités à des cadres locaux.

Le second groupe de variables concerne le pays d'accueil de la filiale. Les FMNs envoient par exemple davantage de cadres expatriés lorsque le niveau d'éducation dans le pays d'accueil est relativement bas, car la filiale aura dans ce cas du mal à trouver du personnel local dûment qualifié pour occuper des postes clés d'une filiale. Jaussaud et al. (2001) trouvent que lorsque le niveau de développement, exprimé en PIB par tête, du pays d'implantation est bas, les FMNs ont une tendance à y détacher plus de cadres expatriés. Les sièges envoient également plus de cadres expatriés lorsque la distance culturelle et institutionnelle entre le pays de la FMN et le pays d'implantation est grande. Harzing (2001) constate ainsi que les FMNs occidentales envoient plus d'expatriés dans des filiales situées en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen et Extrême-Orient alors qu'elles envoient moins d'expatriés lorsque la filiale est localisée en Europe de l'Ouest ou au Canada.

Le troisième groupe de variables concerne la filiale elle-même. Harzing (2001) établit que la taille de la filiale et/ou le pourcentage de capital que détient la maison mère dans celle-ci influencent positivement le nombre d'expatriés qu'elle y détache. Nos propres recherches, fondées sur des échantillons successifs très différents, confirment que les FMNs détachent plus d'expatriés dans des

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

filiales qu'elles détiennent à 100%. Dans les coentreprises, gérées avec des partenaires locaux, au contraire, la tendance à la localisation des postes clés de management est plus forte, surtout lorsque le partenaire étranger détient un faible pourcentage du capital. Enfin, le nombre d'expatriés dans une filiale est plus élevé lorsque celle-ci a des activités de production (Jaussaud et al., 2001 ; Jaussaud et Schaaper, 2007 ; Jaussaud et al., 2012). Amann et al. (2011) montre que le nombre d'expatriés peut différer considérablement d'un cas à l'autre, à partir d'un ou deux expatriés par filiale jusqu'à 40 ou plus. Même au sein d'une même FMN, ce nombre peut varier considérablement d'un pays d'implantation à l'autre et dans certains cas même au sein d'un même pays d'accueil. Les FMNs envoient beaucoup d'expatriés lorsque les filiales d'accueil ont de grands projets à mettre en place dans une période de temps limitée ou lorsqu'elles ont des parts de marché à augmenter rapidement dans des marchés à croissance rapide où la concurrence est forte. Dans de telles situations, les multinationales n'ont pas assez de temps pour former suffisamment de talents locaux de sorte que l'expatriation demeure nécessaire.

1.3 Les qualités d'un bon expatrié

Berthier et Roger (2011), sur la base d'entretiens avec 39 cadres expatriés employés par trois FMNs françaises, décrivent quatre compétences complémentaires que des candidats à l'expatriation doivent posséder pour réussir leur mission internationale. Premièrement, les expatriés doivent avoir de solides compétences interculturelles, c'est-à-dire la capacité à comprendre des personnes d'origines différentes, y compris dans une langue étrangère, et à s'approprier leur manière de penser. Ensuite, les expatriés doivent posséder

des compétences interpersonnelles, notamment l'ouverture d'esprit, la prise de recul et la connaissance de soi. Puis, les expatriés doivent également avoir de solides compétences managériales, dont le management d'une équipe et l'expertise en finance. Et enfin, ils doivent avoir des compétences sociales. Cela se traduit notamment par le développement d'un réseau personnel informel qui soit bénéfique à la fois pour l'expatrié et pour l'entreprise.

En plus de ces compétences propres au candidat, pour que l'expatriation réussisse, il faudra que plusieurs conditions supplémentaires soient réunies. D'abord, l'expatrié doit avoir envie de résider dans le pays où il s'établit pour une longue période. Puis, il faudra régler les questions familiales, dont notamment la scolarité des enfants et, éventuellement, la situation du conjoint. Cet ensemble de compétences et conditions nécessaires pour réussir une expatriation est difficile à rassembler, surtout en nombre suffisant pour pourvoir d'au moins un expatrié chacune des filiales du réseau d'une FMN. C'est pourquoi, dans un premier temps, les FMNs envoient des candidats à l'étranger sans que l'ensemble des compétences soit acquis et les conditions supplémentaires soient remplies. C'est alors la porte ouverte à un échec, complet ou partiel. Dans un deuxième temps, la FMN cherche des solutions pour réduire l'expatriation proprement dite tout en gardant une présence sous une forme ou une autre d'un représentant de la maison mère.

1.4 La durée optimale d'une expatriation

La durée optimale d'une expatriation dépend de plusieurs facteurs. D'abord, elle dépend de la complexité du pays d'accueil et du temps nécessaire pour comprendre ses

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

règles et son fonctionnement culturel et institutionnel. Puis, elle dépend des difficultés et conditions de vie dans le pays d'accueil. Enfin, elle dépend de l'importance de la tâche que l'expatrié doit accomplir et de la nécessité de transférer plus ou moins de compétences à des managers locaux.

La durée optimale d'une expatriation est un compromis entre la nécessité pour un expatrié de s'intégrer dans l'environnement local du pays d'accueil, ce qui demande du temps, et la nécessité de maintenir une vision globale des affaires de la FMN, ce qui demande au contraire d'alterner des périodes de dépaysements et des périodes de rapatriement au siège. Ainsi, dans la plupart des multinationales, la durée de l'expatriation est d'environ 3 à 4 ans par pays. Lorsque l'expatriation est d'une durée plus courte, le manager ne s'insère pas réellement dans l'environnement local et n'accomplit pas forcément correctement sa tâche. Une expatriation plus longue porte le risque que le manager expatrié se localise trop et perde la vision globale et les valeurs de la FMN. En langage courant, on dit que l'expatrié se « tropicalise ».

1.5 L'expatriation rencontre des limites

L'expatriation pose de nombreux problèmes que les multinationales ont du mal à résoudre. Premièrement, elle coûte extrêmement cher (Latta, 1999). L'écart par rapport au coût que représente le même cadre dans son pays, fréquemment recalculé par les organismes professionnels et par les chercheurs, peut aller jusqu'à 10 fois, voire plus (Wong et Law, 1999 ; Selmer, 2003). C'est qu'en effet au salaire de l'expatrié s'ajoutent souvent une prime d'expatriation proportionnelle au sacrifice que représente pour

le cadre d'accepter de partir travailler dans un pays étranger, plus un ensemble d'allocations visant à éviter que ce départ ne se traduise pour lui par des coûts à sa charge (logement, frais de transport pour le cadre et sa famille entre le pays d'origine et celui où il est affecté, protection sociale dans le pays d'accueil, frais de scolarisation des enfants éventuels, etc.). Deuxièmement, l'expatriation s'avère fréquemment peu efficace. Un cadre qui aura donné pleine satisfaction dans son pays d'origine, ou dans des pays proches géographiquement, peut être désorienté et peu performant dans un contexte culturellement ou institutionnellement différent, comme celui du Maghreb.

Tung (1981) estime le taux d'échec de l'expatriation entre 10 % et 20 %. Il faut cependant tenir compte du fait que l'échec peut revêtir plusieurs formes : lorsque l'échec est total, l'expatrié est rapatrié après plusieurs mois seulement. Lorsque l'échec est partiel, l'expatrié retourne à la maison avant la fin de son contrat.

Enfin, l'expatriation peut sembler réussie, mais être insatisfaisante lorsque l'expatrié est resté en place pour la durée de son contrat, mais n'a pas bien rempli sa mission. La FMN, dans ce cas, a investi lourdement dans un manager sans que celui-ci n'obtienne les résultats qu'on attendait de lui. En définissant ainsi de manière moins stricte « l'échec de l'expatriation », Black et al. (1991) trouvent des taux allant de 16 % à 50 %. Or le coût d'un tel échec est considérable, même s'il est difficile à estimer, car il est constitué de dépenses effectives (rapatriement du cadre et de sa famille, sélection et expatriation d'un remplaçant, etc.), de coûts cachés (dysfonctionnements de la filiale résultant de la mission mal remplie) et de coûts d'opportunité (opportunités non saisies du fait des faibles performances du cadre).

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

Beamish et Inkpen (1998) soulignent que les multinationales s'efforcent de réduire le recours à l'expatriation, pour des raisons de coûts et de faibles performances. Schaaper et al. (2011) trouvent qu'une large proportion de FMNs, mais pas toutes, étaient engagée dans une politique de réduction structurelle du nombre d'expatriés, notamment en transférant des compétences sur des managers locaux. En raison de la crise économique de 2008 et 2009, cette politique s'insère désormais dans le cadre d'une réduction globale des coûts sur une échelle mondiale.

Cependant, les filiales que Schaaper et al. (2011) ont interrogé soulignent, qu'en raison de cette même crise économique, un grand nombre de marchés européens, selon les secteurs d'activités, stagnent. Les maisons mères exigent fréquemment que leurs filiales développent très rapidement de nouveaux marchés, notamment dans des économies émergentes, moins touchées par la crise économique, en Asie, en Amérique latine, mais également dans des pays du Moyen-Orient. Pour certaines d'entre elles, ces marchés sont devenus les sources de croissance les plus importantes dans leur portefeuille d'activités. Or, pour développer des marchés rapidement, ou entrer sur de nouveaux marchés, la présence d'expatriés dans les filiales est indispensable. C'est pourquoi beaucoup de FMNs affirment vouloir développer les affaires sur des marchés émergents avec un nombre « stabilisé » ou « contenu » d'expatriés. Quelques FMNs, de plus petite taille ayant eu peu recours à l'expatriation, affirment même vouloir augmenter le nombre d'expatriés.

Or, les candidats qualifiés pour l'expatriation, qui satisfont toutes les conditions pour réussir leur mission internationale, commencent à manquer. Les FMNs qui étendent

leurs opérations globalisées cherchent à résoudre une problématique contradictoire, à savoir comment assurer une présence de la maison mère dans les filiales tout en réduisant les coûts liés à l'expatriation. Deux catégories de solutions s'offrent : développer des formes nouvelles et alternatives à l'expatriation classique, qui sont pour la plupart d'entre-elles moins coûteuses (§2) et transférer des responsabilités de management sur des cadres issus des pays d'implantation des filiales, sur la base d'une véritable politique de GRH cohérente en vue de développer et fidéliser les talents locaux (§3).



2 Nouvelles formes et alternatives à l'expatriation classique

Les développements récents en matière de déplacements à grande vitesse autour du globe et de technologies de communication ont changé de façon spectaculaire la nature du travail international. Il est difficile de s'imaginer qu'il y a seulement quelques dizaines d'années, il fallait plusieurs jours pour un expatrié pour atteindre son pays d'ac-

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

cueil. Lors de son séjour, il était alors hors de contact avec son siège autrement que par La Poste et par téléphone. Aujourd'hui presque tous les pays peuvent être atteints en moins d'une journée et les pays en Europe sont distants de quelques heures seulement. De même, la communication se fait désormais en temps réel, dans la seule contrainte des décalages horaires. Dans ces circonstances, les FMNs peuvent organiser leurs ressources humaines à l'international autrement que seulement par l'expatriation.

De nouvelles formes de travail international ont vu le jour, dont les missions de court terme et les voyageurs professionnels (2.1) et l'auto-expatriation ou self-initiated expatriates (2.2). En plus de ces nouvelles formes de travail international, comme réponse au manque de candidats qualifiés, les FMNs développent des alternatives à l'expatriation classique, dont l'expatriation féminine, les « secondes générations », les « navettes » ou commuting teams et les équipes virtuelles (2.3). Enfin, une dernière tendance forte sont les centres régionaux de management, comme structure intermédiaire entre les maisons mères et les filiales dans une région, où est décentralisée la GRH locale et régionale (2.4). La recherche académique s'intéresse de plus en plus au mélange judicieux de ces différentes formes de présence à l'international en utilisant le terme anglais global staffing mix.

2.1 « Flexpatriés » : missions à l'étranger de court terme et voyageurs professionnels

Afin de limiter le recours massif à l'expatriation, une première démarche consiste à envoyer des experts en provenance de la maison mère, ou d'autres filiales du réseau de la multinationale, sur des missions



de courte durée, allant de quelques jours à plusieurs mois. Ces experts sont devenus des professionnels du voyage. Leur expertise s'est globalisée. Tel problème de production dans une usine en Chine se produit également dans l'usine au Brésil. Ou encore, les normes de consolidation des comptes sont identiques pour les filiales à Buenos Aires, à Jakarta ou à Tanger. Les experts font ainsi de fréquents allers-retours entre le siège et les filiales dans le monde entier. Ces missions de court terme, bien que variable d'une FMN à une autre, se sont très fortement développées durant la dernière décennie (Jausaud et Schaeper, 2006a, 2006b, 2007 ; Schaeper et al., 2011).

La durée d'une mission de courte durée varie beaucoup selon son objectif, la FMN et les secteurs d'activité. Selon Tahvanainen et al. (2005), seules les missions de moins d'un an peuvent réellement être classées comme missions de court terme. Dans la plupart des cas, elles seront de plus courte durée. Dans de nombreux pays de résidence des experts missionnaires, l'absence de moins de trois à six mois permet de rester dans les systèmes de sécurité sociale, de retraite et fiscal de leur pays. Aussi, la présence de moins de trois mois dans le pays où se trouve une

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

filiale permet au missionnaire d'y fonctionner sans permis de travail. Souvent, il loge à l'hôtel évitant ainsi des difficultés de lui trouver un logement. Les familles sont rarement transférées, les salaires continuent à être versés dans le pays d'origine de la FMN et les avantages hors salaires, bien que généralement supérieurs au seul salaire à domicile, sont moins importants que ceux d'un expatrié. Un missionnaire de court terme à la fois coûte moins cher et est plus flexible qu'un expatrié traditionnel, alors qu'il exécute une partie de ses fonctions. C'est pourquoi on parle d'un flexpatrié (Mayerhofer et al., 2004).

Les missions de court terme ont d'indéniables avantages. Elles sont relativement simples à gérer administrativement. Elles permettent à une filiale dans un pays donné de disposer d'un large éventail de compétences, lesquelles lui font défaut mais sont disponibles dans l'ensemble du réseau de la multinationale. Elles permettent de résoudre rapidement des problèmes techniques, de lancer de nouvelles productions, d'auditer les systèmes en place... Aussi, missionnaires contribuent au partage des connaissances dans le réseau d'une FMN. L'accumulation d'expériences de court terme dans différents endroits à travers le monde renforce les compétences internationales d'une personne.

De ce fait, la répétition de missions de courte durée dans un pays donné est un excellent moyen de préparer un collaborateur à une expatriation future vers ce pays. Enfin, Jausaud et Schaaper (2006b) soulignent que les missions de court terme favorisent les échanges informels entre cadres expatriés, en poste dans les filiales, et avec les managers au siège. Ces échanges permettent de résoudre les problèmes que soulève par exemple le contrôle formel et d'en traiter les causes sous-jacentes, qu'un reporting finan-

cier ne met pas forcément en évidence. Les missions de court terme renforcent les liens entre le siège et le réseau de filiales de la multinationale.

Les missions de court terme comportent cependant quelques inconvénients. Contrairement à l'expatriation, dans la plupart des FMNs les missions de court terme ne sont pas gérées pas le département GRH mais plutôt par les lignes hiérarchiques fonctionnelles (Brewster et al., 2001). Cela implique que des managers à l'international au sein de la même organisation, a fortiori les expatriés et les missionnaires de court terme, subissent des différences de traitements parfois substantielles (Bonache et al., 2010). Cela engendre des sentiments de manque de confiance et de motivation, voire des réticences à partir sur des missions de court terme. Un second inconvénient est que les experts, du fait qu'ils ne restent qu'un temps limité dans une filiale, ne s'intègrent pas entièrement dans les équipes locales. Le transfert de connaissances peut ainsi ne pas se faire convenablement. Par exemple, ils résolvent rapidement un problème technique de production, sans expliquer aux techniciens locaux comment ils l'ont fait. Si le problème réapparaît, l'expert doit revenir. Enfin, inhérent à la courte durée de leurs missions, les experts peuvent sous-estimer les spécificités culturelles et les contraintes de l'environnement local d'une filiale.

2.2 Les auto-expatriés ou self initiated expatriates

Alors que le terme « expatriation » s'emploie dans le cas d'affectations internationales de long terme initiées par une entreprise, le plus souvent avec un généreux « contrat d'expatrié », les auto-expatriés trouvent par leurs propres moyens un emploi

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

à l'étranger, généralement avec un contrat local (Suutari et Brewster, 2000). Une première catégorie d'auto-expatriés sont les expatriés qui, à la fin de leur contrat, souhaitent rester dans le pays d'accueil, pour des raisons personnelles comme la rencontre d'une âme sœur locale par exemple, ou professionnelles telles que des perspectives moroses de réintégration dans le pays d'origine. La FMN lui offre alors un « contrat local amélioré », composé d'une rémunération locale complétée par des allocations ad hoc, et le plus souvent par une couverture sociale renforcée, dans le pays d'exercice et dans le pays d'origine.

Une variante assez répandue est le recrutement sous forme d'un contrat local d'un VIE après la fin de sa mission. Les avantages d'un tel prolongement de contrat sont évidents. Le plus souvent l'ex-expatrié possède l'ensemble de compétences requises pour accomplir la mission que le siège attend de lui. Puis, de toute évidence, les conditions complémentaires pour une expatriation réussie, intégration personnelle et familiale dans le pays d'accueil, sont réunies. En plus, le contrat local que la maison mère lui offre, bien qu'amélioré, est moins onéreux qu'un véritable contrat d'expatrié. Cependant, le risque d'un prolongement à durée indéterminée dans un pays donné est que progressivement l'ex-expatrié perde son réseau international et se localise trop en termes de vision stratégique.

Une seconde catégorie d'auto-expatriés sont les jeunes diplômés, avec ou sans première expérience professionnelle (Bonache et al., 2010). Comme la crise économique persiste à peser sur l'emploi en Europe, nombre de ces jeunes diplômés ont du mal à trouver un emploi intéressant à la hauteur de leurs compétences et envies. En plus, leurs cursus d'études se sont internationali-

sés, traitent davantage des sujets comme le commerce international, la finance internationale... et incluent l'enseignement des langues vivantes. Aussi, la plupart des étudiants effectuent désormais une partie de leurs études à l'étranger. C'est bien connu : une fois qu'on a goûté aux délices du voyage et de la rencontre d'autres cultures, il n'y a plus de retour en arrière.

Ainsi, en espérant trouver un emploi un peu plus excitant que celui qu'on leur offre en Europe, nombre de jeunes partent vers des destinations comme Hong-Kong, Singapour, Rio, Buenos Aires. Arrivés sur place, ils posent directement leur candidature auprès des filiales des multinationales. Les chefs d'entreprise expriment de bonnes raisons pour donner une chance à ces jeunes diplômés, pourtant peu expérimentés. D'abord, pour développer les affaires, il faut aller sur le terrain, en Chine, en Inde, en Argentine et ailleurs, à la rencontre des clients potentiels. Et pour cela, des jeunes « baroudeurs » sont les bienvenus. Puis, ils sont marqués par leur culture d'origine, française ou d'autres nationalités européennes, ce qui est nécessaire sur de nombreux marchés où les pratiques d'affaires sont parfois très éloignées du standard des firmes européennes (www.transparence-france.org, 2012).

Or, les chefs d'entreprises disent tous qu'avec des jeunes européens, ils courent moins le risque que les limites acceptables soient franchies qu'avec des jeunes marqués par leur culture locale. Enfin, ces jeunes qui sont arrivés par leurs propres moyens, sont généralement employés sur des contrats de travail aux conditions locales, plus quelques avantages supplémentaires, qui n'ont rien à voir avec les contrats confortables dont bénéficient les expatriés. La multinationale qui doit réduire ses coûts y trouve donc son compte.

(2) Aussi appelé un « contrat local plus »

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales :

Entre expatriation et localisation des postes

2.3 D'autres viviers d'expatriés à considérer

Lorsqu'il s'agit de trouver des expatriés dans un nombre suffisant pour développer les affaires à l'international, l'expatriation féminine, celle des « secondes générations », ainsi que le recours aux missions navettes et aux équipes virtuelles internationales constituent autant de nouvelles solutions à considérer.

Expatriation féminine

Bien que dans la plupart des pays occidentaux elles constituent à peu près la moitié des salariés dans l'ensemble des entreprises, seulement 14% à 16% des expatriés sont des femmes (ORC, 2005). Ce faible pourcentage reflète cependant la proportion de femmes qui sont employées comme cadres dans une entreprise.

Altman et Shortland (2008) sur la base de 169 articles académiques publiés entre 1975 et 2007, dont 46 au cœur du sujet, font une méta-analyse sur le thème de la « femme et l'affectation internationale ». Ils considèrent qu'en trois décennies les mentalités en matière d'expatriation féminine ont évolué. Dans les années '80, il était admis que les femmes ne souhaitaient pas s'expatrier, que les FMNs y étaient opposées et que, de toute manière, dans un grand nombre de pays d'accueil il n'était pas pensable d'envoyer des femmes sur des postes clés de management. Dans les années '90, il s'est avéré que les femmes souhaitaient autant que les hommes partir travailler à l'étranger et, de surcroît, dans la plupart des pays d'accueil les femmes pouvaient travailler correctement. Cependant, les maisons mères continuaient à faire de la discrimination sur le genre en matière d'expatriation. Enfin, depuis 2000, la recherche

académique s'intéresse aux barrières à l'expatriation féminine et aux biais dans la sélection de candidats, alors que certains auteurs (Tung, 2004 ; Guthrie et alli, 2003) suggèrent que les femmes réussissent mieux à l'expatriation que les hommes. Envoyer des femmes dans des filiales à l'étranger induirait un avantage concurrentiel.

Parallèlement à cette évolution des mentalités, dans les faits, le pourcentage de femmes qui partent sur des postes à l'étranger s'accroît lentement mais sûrement depuis une dizaine d'années. Cependant, les femmes restent encore largement sous-représentées à l'international. La méta-analyse d'Altman et Shortland (2008) évoque un ensemble de raisons pour expliquer pourquoi ce plafond de verre continue à exister. D'abord, il y a des explications qui se fondent sur la nature féminine, dont le manque d'engagement dans leur carrière professionnelle, une faible affirmation de soi-même et la subordination de leurs perspectives de carrière à celles de leurs partenaires masculins.

Ces barrières sont renforcées par des barrages organisationnels et sociaux, dont le manque de mentors féminins dans les entreprises, le modèle masculin dominant dans le partage des rôles, la faiblesse des réseaux sociaux organisationnels féminins et le manque de soutien lors de promotions et de l'accès à des postes à haute responsabilité. L'ensemble de ces raisons complémentaires fait que les femmes, face à ce plafond de verre, ont une tendance à abandonner et à se mettre en retrait. Cependant, alors que les bonnes candidatures masculines à l'expatriation dans un grand nombre de FMNs commencent à manquer sérieusement, les femmes constituent un réservoir important de candidatures potentielles. Les jeunes diplômées, qu'on désigne par « la génération X », sont davantage orientées vers la réussite

Par exemple : l'INSEE calcule que la proportion de femmes dans l'emploi total, salarié et non-salarié, en France en 2009 est de 48% contre 52% pour les hommes.

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

de leurs carrières que leurs aînées. Lors de leurs études, elles partent désormais autant que les jeunes hommes en stage à l'étranger et acquièrent ainsi une première expérience à l'international. Tout semble indiquer que l'expatriation féminine progressera dans les années à venir. Cela constitue sans doute une des solutions valides pour les FMNs pour réussir leurs opérations à l'international.

Les « secondes générations »

Une alternative à l'expatriation traditionnelle vient de la « seconde génération » d'immigrés, dont les parents sont originaires du pays d'accueil des filiales, mais dont les enfants sont nés dans le pays d'origine de la FMN. C'est par exemple largement le cas de l'immigration maghrébine en France. Considérons l'exemple de la Chine. Au départ, pour s'établir en Chine, les FMNs ont largement recruté des Chinois de seconde, voire troisième génération dans des pays tiers à forte concentration chinoise, notamment Singapour, et dans des quartiers des grandes villes, qu'on appelle fréquemment des Chinatowns, de leur pays d'origine. Une telle démarche avec la seconde génération maghrébine en France est tout à fait logique. On mesure bien l'intérêt d'une telle opération. La multinationale peut ainsi envoyer, dans le pays de ses parents, un manager, qu'elle connaît bien pour l'avoir employé depuis plusieurs années sur des postes dans le pays d'origine de la multinationale.

Ce candidat potentiel à l'expatriation connaît souvent la langue du pays d'accueil, sa culture, sa géographie. Il peut avoir de fortes motivations pour redécouvrir le pays de ses parents et d'y trouver une place active. Pour toutes ces raisons, il sera souvent moins exigeant qu'un candidat classique à l'expatriation et rencontrera probablement

moins de difficultés d'adaptation. Mais cette démarche présente aussi des risques, dont notamment le problème de l'acceptation de l'expatrié ré-immigré par les vrais locaux, qui ne sont jamais partis (Fayol-Song, 2011).

Une variante aux « secondes générations » sont les « rapatriés ». Il s'agit essentiellement d'étudiants étrangers qui retournent dans leur pays d'origine après un séjour assez conséquent dans un pays occidental, notamment pour y faire des études supérieures et, éventuellement, un début de parcours professionnel. Les avantages d'un tel profil semblent évidents. A priori, ces jeunes sont bien formés et ont montré une vraie capacité d'adaptation culturelle. Le plus souvent ils maîtrisent plusieurs langues. Cependant, certains prétendent au contraire que ce profil n'a ni les qualités d'un véritable expatrié ni les qualités d'un excellent local.

Les missions navette

Une autre alternative à l'expatriation sont les international commuting assignments ou missions navette. Il s'agit de missions à l'international où les managers font la navette entre le pays où se trouve la maison mère, ou un pays tiers où se trouve un siège régional, et une filiale à l'étranger. Les allers-retours se font généralement sur une base hebdomadaire ou bi-hebdomadaire, alors que la famille du missionnaire reste à domicile (Mayerhofer et al., 2004).

Une variante assez proche sont les rotational assignments ou « missions rotationnelles », où les employés alternent des missions à l'étranger pour une courte durée et des périodes de vacances dans leurs pays de résidence (Welch et al., 2003). Les missions rotationnelles sont entre autres utilisées sur des plateformes de pétrole.

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

Bonache et al. (2010) affirment que les missions navettes sont relativement fréquentes pour deux raisons. D'abord, pour bien exécuter leurs tâches, certains managers doivent être dans deux endroits en même temps. C'est en effet un avantage indéniable qu'un responsable d'une filiale, ou d'un réseau de filiales dans un pays, rencontre fréquemment des managers au siège. Ensuite, certains pays d'accueil présentent trop de difficultés, voire de dangers, pour y installer la famille d'un manager international. Celui-ci se résout alors à faire de fréquents allers-retours.

Jaussaud et Schaaper (2006a) observent que les missions navette sont fréquemment pratiquées par les FMNs japonaises pour la gestion de leurs filiales de production en Chine. Mayrhofer et Scullion (2002) confirment que les ingénieurs allemands dans l'industrie du textile travaillent en semaine en Europe de l'Est, mais passent leurs weekends en famille en Allemagne.

Collings et al. (2007) généralise en parlant d'Eurocommuting, où les managers d'un pays européen travaillent en semaine dans un autre pays européen, tout en rentrant le weekend à domicile.

La proximité géographique, en termes d'heures de vol, et le faible décalage horaire entre l'Europe et l'autre rive de la Méditerranée rendent cette option une alternative valable à l'expatriation au Maghreb. Cependant, Dowling et Welch (2004) avertissent que si les missions navettes s'étendent sur une période prolongée, l'intensité accumulée des voyages produit du stress et peut avoir des conséquences négatives sur les relations interpersonnelles du missionnaire. Les missions navettes ne devraient pas durer trop longtemps.

Les équipes virtuelles internationales

Les technologies de communication du 21^e siècle ont rendu possible le travail international à distance. De nombreuses FMNs créent désormais des équipes transfrontalières virtuelles dont les membres sont dispersés géographiquement et coordonnent leur travail par des technologies électroniques de communication, comme les visioconférences et l'email (Collings et al., 2007). Les membres des équipes virtuelles exercent leurs responsabilités internationales en étant localisés à la maison mère sans s'établir à l'étranger. L'organisation virtuelle permet ainsi d'exercer des fonctions à l'international sans en rencontrer toutes les limites ni en supporter les coûts habituels. Par exemple les managers n'ont pas à s'installer dans un pays lointain avec toutes les difficultés que cela entraîne. Aussi, un manager international virtuel, qui travaille quotidiennement au siège, risque moins de perdre de vue les intérêts globaux de la FMN qu'un manager expatrié loin des regards (Welch et al., 2003).

Cependant, Mayrhofer et al. (2008) soulignent les difficultés de la communication interculturelle virtuelle. Dans de nombreuses cultures, la communication comporte des non-dits qui sont inaudibles à distance. Le courrier électronique, par exemple, est un excellent moyen pour transférer des documents écrits, mais est réputé pour engendrer des malentendus, voire des mésententes. Alors qu'il est déjà difficile de créer de la confiance dans des équipes multiculturelles, cette difficulté s'accroît lorsque les membres de l'équipe ne se rencontrent que rarement ou jamais. Cette problématique de confiance à distance est d'autant plus difficile à résoudre que chaque équipe subit localement des pressions par sa hiérarchie

Aussi appelées « missions alternantes » ou « missions par roulement ».

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

respective. C'est pourquoi Collings et al. (2007) estiment que le travail virtuel international est le plus approprié pour exécuter des fonctions de routine, lesquelles demandent une coordination en face à face. Welch et al. (2003) pensent également que les missions virtuelles internationales prendront leur importance dans les années à venir, mais ne remplaceront jamais entièrement l'expatriation traditionnelle.

2.4 La régionalisation de la GRH

Les multinationales s'internationalisent progressivement, en s'implantant pays par pays, à des périodes différentes, et rarement dans une logique d'entrée de jeu régionale. Chaque filiale développe ses activités dans le contexte concurrentiel, culturel et institutionnel particulier dans le pays où elle est implantée. La disparité des degrés de développement des différents pays d'accueil, la diversité de leurs situations politiques et sociales conduisent à un éclatement de la GRH dans les pays où une FMN implante ses filiales. Les pratiques locales de GRH sont différentes au sein des filiales en Allemagne, au Maroc ou en Argentine. Par exemple, les contrats de travail, les niveaux de rémunération, la couverture sociale, les règles d'évaluation, etc., diffèrent considérablement d'un pays à l'autre.

Les FMNs, lorsqu'elles se développent, se structurent par grandes zones géographiques mondiales, comme l'Amérique du Nord, l'Asie-Pacifique, l'Afrique et le Moyen Orient par exemple, ou parfois avec des regroupements moins attendus. Au sein de ces zones, des sous-ensembles plus fins (clusters) sont dessinés par proximité géographique ou en fonction de la nature et de l'importance des marchés. Les FMNs implantent à l'inté-

rieur de ces zones géographiques un siège régional qui pilote le développement dans les pays de la zone considérée. Les différents centres de management régionaux ont des fonctions plus ou moins étendues. Alors que les plateformes logistiques ont essentiellement des fonctions opérationnelles en matière d'achat et de distribution, les sièges régionaux ont des fonctions élargies dont le développement des activités des filiales, la gestion des ressources humaines (l'organisation de réunions, les missions de courte durée, la GRH locale, la socialisation des managers) ou encore la comptabilité locale et la consolidation des comptes des filiales dans la région. Les fonctions qui incombent habituellement aux expatriés en place dans les filiales sont partiellement regroupées au niveau des sièges régionaux. Cela induit des synergies et réduit le besoin en expatriés dans les filiales, tout en y gardant une présence réelle du management de la maison mère.

Au niveau des sièges régionaux, on trouve fréquemment un responsable des ressources humaines ayant plusieurs tâches régionales complémentaires. D'abord, il intervient en support des directions des filiales, qui gèrent elles-mêmes l'emploi local sans être nécessairement passées à une véritable GRH. La demande pour un soutien apparaît en général dès lors que les effectifs d'une filiale dépassent quelques dizaines de salariés. Ensuite, un responsable des ressources humaines régionales permet, partant de pratiques de gestion de l'emploi disparates au sein des filiales dans la région, d'introduire des règles et outils de GRH communs en matière de recrutement, d'évaluation, de formation et de promotion. Troisièmement, un centre de management régional permet d'organiser des formations précises, qui ne concernent qu'un nombre limité de personnes dans chaque pays. En outre, les déplacements internationaux, certes dans

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales :

Entre expatriation et localisation des postes

la sous-région, amplifient l'effet motivant de la formation, et renforcent l'identification des cadres à la multinationale. Ils permettent également la constitution de réseaux de relations entre filiales qui se situent dans différents pays au sein d'une même FMN. Enfin, dans certains pays, en matière de recrutement et d'évaluation, les relations et réseaux personnels ont un poids inhabituel, parfois excessif selon les critères de la multinationale. Dans ce cas, la délégation des décisions à un DRH régional, non résident dans le pays de la filiale, atténue les pressions locales.

3 Transfert des responsabilités à des managers et techniciens locaux

Bien que les formes nouvelles et alternatives à l'expatriation, évoquées dans le paragraphe précédent, réduisent les besoins en expatriation, le moyen le plus prometteur consiste à transférer les responsabilités, techniques et de management, à des employés locaux (Wong et Law, 1999 ; Kühlmann et Hutchings, 2010 ; Lam et Yeung, 2010). Ce processus de substitution d'expatriés par des managers locaux est fréquemment désigné par le terme « localisation des postes ». En plus de réduire les besoins en expatriés, il y a d'autres bonnes raisons pour localiser les postes et fonctions. Les managers locaux, issus du pays d'accueil de la filiale, ont plus facilement accès à des ressources locales, ont une bonne compréhension des procédures administratives, parlent la (ou les) langue(s) du pays d'accueil et ont une meilleure connaissance des systèmes de distribution. Harzing (2001) confirme qu'il est pertinent de nommer plus de managers locaux dans une

filiale lorsque les postes à pouvoir exigent une bonne connaissance locale et lorsque la distance culturelle entre le pays d'origine de la FMN et le pays d'accueil est grande.

Ainsi, si une firme multinationale souhaite se développer rapidement dans un pays d'accueil alors qu'elle ne dispose tout simplement pas de suffisamment d'expatriés pour pourvoir les postes clés du management d'une filiale, le recours à des managers locaux est a priori une très bonne solution. Jaussaud et Schaaper (2006b) montrent que les managers locaux occupent en priorité des fonc-



tions de marketing et ressources humaines locales, car ces fonctions demandent une grande connaissance des pratiques locales. Ces fonctions sont complémentaires à celles qu'occupent en priorité les expatriés, qui sont, rappelons-le, les fonctions de directeur général, directeur administration-finance, et dans les cas où la qualité des produits est une priorité, responsable de la production. Cependant, la localisation des fonctions nécessite qu'un ensemble de conditions (3.1.) soient remplies, et notamment qu'une véritable politique de GRH envers les cadres et employés locaux (3.2) soit mise en place au niveau de la filiale.

(5) Amann et al. (2012) produisent un inventaire des termes utilisés par des expatriés, travaillant pour 49 FMNs françaises pour désigner leur(s) centre(s) régional(aux) de management, soient : centre de ressources, centre de formation, plate-forme logistique, centre d'approvisionnement, plate-forme de distribution, centre de soutien marketing, bureau de représentation, bureau régional, direction régionale, siège régional.

(6) « HCN », soit des Host Country Nationals, terme opposé aux « PCN », soit des Parent Country Nationals.

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

3.1. Conditions d'une politique de localisation des fonctions

Pour que le nombre d'expatriés diminue au profit de la localisation des postes, Amann et al. (2011) stipulent qu'un ensemble de quatre conditions doit être réuni. D'abord, il ne faudra pas que la filiale occupe une place vitale dans la chaîne de valeur de la firme multinationale. Par exemple, elle ne fabrique pas un produit final, ou des composants intermédiaires qui entrent dans des chaînes d'assemblage final, à destination mondiale (world mandate subsidiary). Ou encore, le rôle de la filiale ne doit pas être au cœur d'une stratégie de développement national ou régional de plus haute importance pour la maison mère. Si une filiale est vitale pour une FMN, la maison mère y détachera beaucoup d'expatriés. Deuxièmement, la concurrence sur le marché d'implantation de la filiale, notamment si elle doit assurer des ventes, n'est pas particulièrement forte de sorte que la filiale ne court pas le risque de perdre des parts de marché. Si au contraire, la maison mère considère qu'il est crucial de développer rapidement les ventes sur un marché donné, elle y enverra des expatriés pour développer les opérations commerciales.

Troisièmement, pour localiser avec succès les postes clés de management d'une filiale, il faudra que l'organisation formelle de la filiale ait été correctement mise en place. Par exemple, Jaussaud et al. (2012) expliquent qu'une grande multinationale, sous-traitant du secteur de l'automobile qui a implanté plus de 200 usines dans une trentaine de pays, lorsqu'elle ouvre une nouvelle usine, elle y détache un cadre expatrié pour une période de 8 à 10 ans. Au terme de cette période de transfert de compétences, une

équipe locale dûment formée prend la suite, sous la supervision à distance d'un manager expatrié en place ailleurs dans le même pays. En plus de l'organisation des filiales en question, l'organisation de la FMN dans le pays considéré, ou éventuellement dans la région, doit être mise en place. Par exemple, la création d'un holding pays ou d'un siège régional (voir §2.4), qui supervise les activités des filiales dans la zone, est un moyen pour réduire les besoins en expatriés. Enfin, quatrièmement, la localisation des postes se fera avec succès si la FMN a mis au point une politique cohérente de GRH en direction des cadres et employés locaux. Ce point fera l'objet du paragraphe suivant.

3.2 La politique de GRH pour les cadres et employés locaux.

La localisation des postes de management ne peut se faire avec succès si la FMN conçoit et met en œuvre une politique GRH cohérente envers les cadres locaux au niveau des filiales (Kühlmann et Hutchings, 2010). Cette politique doit comporter plusieurs volets complémentaires, dont la formation, la rémunération, l'évaluation et la gestion de la carrière. Fayol-Song (2011), pour le cas de la localisation des postes par des FMNs françaises établies en Chine, souligne en outre que les cadres expatriés en place dans les filiales, dont les fonctions ont vocation à être localisées, doivent adhérer et porter une attention particulière à ce processus. Ils sont les acteurs clés. Avant de devenir des candidats potentiels pour des postes clés de management, les employés locaux doivent être formés, en particulier lorsque la filiale est située dans des pays en voie de développement où les ressources humaines qualifiées sont rares. Toutefois, la formation locale des managers à potentiel n'a pas de sens si la filiale ne peut pas les retenir

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

après leur formation. Ceci est d'autant plus pertinent dans des pays où il y a une forte concurrence pour employer des ressources humaines bien formées, que ce soit entre multinationales étrangères ou avec les entreprises locales.

Amman et al. (2011) montrent que la formation des employés locaux, quel que soit leur niveau de responsabilités, est très développée dans la plupart des FMNs françaises de leur étude. Les futurs managers des filiales en particulier sont formés localement, mais aussi ailleurs comme aux États-Unis ou en Europe. Jaussaud et al. (2012) indiquent les objectifs majeurs que les FMNs poursuivent lorsqu'elles forment des cadres et employés locaux. Le premier but est l'amélioration des compétences et des qualifications, notamment dans les domaines de la production, de la gestion, de la qualité et de la sécurité. En second objectif, la formation vise à encourager les employés locaux à comprendre et à adopter la culture d'entreprise de la firme multinationale de manière à ce qu'ils réagissent selon ses valeurs et normes. Le partage des valeurs permet d'orienter les comportements des employés alors qu'ils se trouvent à l'étranger sans n'avoir jamais fréquenté la maison mère de la multinationale. Enfin, un dernier objectif est la fidélité, notamment des cadres locaux qui pourraient prendre en charge des postes clés du management. Jaussaud et Liu (2006b, 2011) confirment que pour accroître la loyauté des cadres locaux, surtout à l'issue d'une longue période de formation, la FMN devra motiver et à cette fin savoir rétribuer les efforts et les compétences, ce qui nécessite de pouvoir les identifier et les évaluer.

En plus de la formation, pour sélectionner, promouvoir et retenir les meilleurs employés locaux, la politique GRH envers les cadres locaux doit s'articuler autour de la rémunération, l'évaluation, la motivation et la socia-

lisation. Il est nécessaire de sélectionner soigneusement les managers à former, puis de les évaluer à l'issue de la formation. Selon Amann et al. (2011) certaines FMNs évaluent régulièrement tous les employés locaux alors que d'autres FMNs évaluent seulement les équipes de management. Ce constat est confirmé par Arous (2011) pour le cas des firmes multinationales établies en Tunisie. Enfin, pour motiver et fidéliser les employés locaux, il faut donner des perspectives de promotion et de carrière. Pour localiser avec succès des postes clés du management, et réussir le transfert des responsabilités des expatriés vers les cadres locaux, il faut mettre en place localement une politique de GRH complète.

Conclusion

Acteurs au centre de la globalisation économique, les firmes multinationales implantent un nombre croissant de filiales dans le monde entier. Cet article expose la politique de GRH globalisée que les FMNs mettent en place pour gérer l'ensemble de leurs filiales et pour garder le contrôle de leurs opérations internationales. Le cadre expatrié, que la maison mère envoie pour une longue période à l'étranger, constitue le socle de cette politique. Il est la courroie de transmission entre la stratégie globale de la maison mère et les opérations quotidiennes des filiales. Il occupe les fonctions qui demandent une forte interaction formelle et informelle avec les cadres au siège. Il est le garant de la culture d'entreprise. Il est délicat de laisser le management d'une filiale dans un pays éloigné, géographiquement, culturellement ou institutionnellement, uniquement entre les mains des cadres locaux, surtout si cette filiale occupe une place vitale dans les stratégies mondiales de la multinationale. Le cadre expatrié doit posséder des compétences managériales, interculturelles et interpersonnelles qui sont

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

difficiles à trouver, surtout en nombre suffisant, pour accompagner le développement international à marche forcée des firmes multinationales. C'est pourquoi l'expatriation n'est pas toujours efficace et ne produit pas toujours les effets escomptés. En plus, un expatrié coûte cher alors que dans cette période de difficultés économiques sur de nombreux marchés occidentaux, les firmes multinationales sont obligées de maîtriser leurs coûts. Elles sont par conséquent à la recherche de formes nouvelles et alternatives de ressources humaines internationales qui soient efficaces et, si possible, coûtent moins cher que l'expatrié traditionnel.

Grâce au développement rapide des technologies et des moyens de transport aérien, mais aussi en raison de l'évolution récente des mentalités et convictions en matière de missions internationales, des solutions à la problématique du manque d'expatriés se développent. D'abord, des experts sur des missions de courte durée prennent en charge des fonctions qui incombent habituellement aux expatriés, sans s'installer pour autant dans le pays d'implantation d'une filiale. Puis, les filiales embauchent, sur des contrats locaux parfois améliorés, des personnes originaires du pays de la FMN, mais qui sont venues dans le pays d'accueil d'une filiale par leurs propres moyens, y compris les jeunes diplômés, ou des managers qui souhaitent y rester à l'issue d'une période d'expatriation ou de Volontariat International en Entreprise (VIE). Les missions de courte durée et ce qu'on appelle les auto-expatriés constituent à l'heure actuelle une tendance forte dans les politiques de GRH internationale des FMNs. Il y a également toute une série de formes nouvelles et alternatives à l'expatriation traditionnelle qui sont implantées de manière plus prudente ou sur une plus petite échelle, dont l'expatriation féminine, le retour d'immigrés de seconde génération dans le pays d'ori-

gine de leurs parents, des missions navette ou encore le travail en équipe internationale virtuelle. La littérature académique s'intéresse depuis peu à ce global staffing mix, c'est-à-dire le mélange judicieux de tous ces modes de présence des ressources humaines, en provenance de la maison mère, dans les opérations internationales.

Un autre axe qui permet de mieux gérer la multiplication des activités internationales consiste à repenser et faire évoluer l'organisation mondiale de la multinationale. Lorsqu'elles grandissent et multiplient l'implantation des filiales dans le monde entier, les FMNs établissent au centre des grandes zones mondiales comme l'Asie-Pacifique, l'Amérique Latine, etc., des sièges régionaux, où un certain nombre de fonctions des expatriés sont concentrées et des experts régionaux itinérants sont stationnés. Les centres régionaux de management induisent des synergies et réduisent le besoin en expatriés dans les filiales, tout en y gardant une présence réelle du management en provenance de la maison mère. Enfin, la solution la plus durable à long terme pour réduire le besoin en expatriation, tout en gardant le contrôle sur les opérations des filiales dans des pays lointains, est le transfert des responsabilités techniques et de management à des managers locaux à qui la maison mère peut faire confiance. Pour développer un vivier de managers locaux compétents et loyaux, la FMN doit mettre en place une politique de ressources humaines de long terme cohérente envers les employés locaux, articulée autour de plusieurs composantes complémentaires, dont la sélection des candidats à haut-potentiel, la formation locale et internationale, l'évaluation des compétences acquises, un plan de carrière et un système de rémunération motivant, parmi d'autres. C'est le prix à payer pour un développement international maîtrisé et harmonieux.

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales :

Entre expatriation et localisation des postes

RÉFÉRENCES

Abdellatif M. (2007), *Organisation et contrôle des filiales des multinationales – une approche en termes de risque*, thèse de doctorat, soutenue le 27 novembre 2007 à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Altman Y. et Shortland S. (2008), *Women and international assignments: taking stock ; a 25 year review*, *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 2, p. 199-216.

Amann B., Jaussaud J. et Schaaper J. (2012), *GRH des multinationales européennes et japonaises en Asie*, chapitre dans : *Allouche J., Encyclopédie des ressources humaines*, 2^{me} édition, Lavoisier, Paris, à paraître en juin 2012.

Amann B., Jaussaud J., Mizoguchi S., Nakamura H., Schaaper J. (2011), *Human Resource Management of MNCs in Asia: Strategies of French and Japanese MNCs compared*, the 17th International Euro-Asia Research Conference, Indian Institute of Management, New Delhi, 28-29 October, 2011.

Ando N., Rhee D.K. et Park N.K. (2008), *Parent Country Nationals or Local Nationals for Executive Positions in Foreign Affiliates: An Empirical Study of Japanese Affiliates in Korea*, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 25, p. 113-135.

Arous K. (2011) *Les pratiques de la gestion des compétences : Application dans les grandes entreprises en Tunisie* thèse de doctorat soutenue le 25 novembre 2011 à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Beamish P.W. and Inkpen A.C. (1998), *Japanese Firms and the Decline of the Japanese Expatriate*, *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 1, p. 35-50.

Berthier P. et Roger A. (2011), *La mobilité internationale des cadres, une occasion de développer et de transférer de nouvelles compétences*, in : *Le management des firmes multinationales*, coordonné par Mayrhofer U., (2011), Vuibert, Paris, p. 163-182.

Black J., Mendenhall M. et Oddou G. (1991), *Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives*, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, p. 291-317.

Bonache J., Brewster C., Suutari V. et De Saá P. (2010), *Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers*, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4, p. 263-274.

Brewster C., Harris H. et Petrovic J. (2001), *Globally mobile employees: managing the mix*. *Journal of Professional Human Resource Management*, Vol. 25, p. 11-15.

Collings D., Scullion H. et Morley M. (2007), *Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise : challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives*. *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2, p. 198-213.

Collings D., Scullion H. et Dowling P. (2009), *Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6, p. 1253-1272.

Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes

Dowling P. et Welch D. (2004), *International Human Resource Management : Managing people in a global context (4th ed.)*, Thomson Learning, London.

Edström A. et Galbraith J.R. (1977), *Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 248-263.

Fayol-Song L. (2011), *The Reasons Behind Management Localization: A Case Study of China*, *Journal of Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, No. 4, p. 455-471.

Guthrie J.P., Ash R.A. et Stevens C.D. (2003), *Are women better than men? Personality differences and expatriation selection*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 3, p. 229-243.

Harzing A.W. (2001), *Who's in Charge ? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries*, *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, p. 139-158.

Jaussaud J., Mizoguchi S., Nakamura H. et Schaaper J. (2012), *Coordination et contrôle des filiales à l'étranger ; une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine*, *Finance, Contrôle, Stratégie*, à paraître au printemps 2012.

Jaussaud J., Liu X. (2006), *La GRH des personnels locaux dans les entreprises étrangères en Chine, une approche exploratoire*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No.59, janvier-février-mars, pp 60-71.

Jaussaud J. Liu X. (2011), *When in China... The HRM practices of Chinese and Foreign-owned enterprises during a global crisis*, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, No. 4.

Jaussaud J. et Schaaper J. (2006a), *Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms: a Multidimensional Perspective*, *Journal of International Management*, Vol. 12, No. 1, p. 23-45.

Jaussaud J. et Schaaper J. (2006b), *Entre efficacité, réactivité et apprentissage organisationnel ; une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine*, *Management International*, Vol. 11, No. 1, p. 1-14.

Jaussaud J. et Schaaper J. (2007), *European and Japanese Multinational Companies in China: Organization and Control of Own Subsidiaries*, *Asian Business & Management*, Vol. 6, No. 3, p. 223 – 246.

Jaussaud J., Schaaper J. et Zhang Z.Y. (2001), *The Control Mechanisms of International Equity Joint Ventures*, *The Journal of Asia Pacific Economy*, Vol. 6, No. 2, June 2001, p. 212-231.

Kühlmann T. et Hutchings K. (2010), *Expatriate Assignments versus Localization of Management in China ; Staffing Choices of Australian and German Companies*, *Career Development International*, Vol. 15, No. 1, p. 20-38.

Lam S.K. et Yeung J.C.K. (2010), *Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China*, *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 27, p. 677-695.

Lasserre P. (2007), *Global Strategic Management*, 2nd Edition, Palgrave Macmillan.

Latta G.W. (1999), *Expatriate Policy and Practice: A Ten Year Comparison of Trends, Compensation and Benefits Review*, Vol. 31, No. 4, p. 35-39.

Liu X.M. (2003), *La GRH du personnel local dans les filiales des entreprises étrangères en Chine*, thèse de doctorat, Université de Poitiers, le 2 décembre 2003.

Mayerhofer H., Hartmann L.C. et Hebert A. (2004), *Career Management Issues for Flexpatriate International Staff*, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No. 6, p. 647-666.

Mayerhofer H., Hartmann L.C., Michelitsch-Riedl G. et Kollinger I. (2004), *Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing*, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, p. 1371-1389.

Mayrhofer W., Sparrow P. et Zimmermann A. (2008), *Modern forms of international working*. In : C. Brewster, P. Sparrow et M. Dickmann (2008), *International Human Resource Management*, p. 219-239, Routledge, London.

Mayrhofer W. et Scullion H. (2002), *Female expatriates in international business: Empirical evidence from the German clothing industry*, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, p. 815-836.

ORC (2005), *Dual careers and international assignments survey*, *Organization Resources Councilors Inc.*, Londres.

Perlmutter H.V. et Heenan D.A. (1974), *How Multinational Should Your Top Managers Be ?*, *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 6, p. 121-132.

Rugman A.M. et Verbeke A. (2008), *A New perspective on the regional and global strategies of multinational services firms*. *Management International Review*, Vol. 48, No. 4, p. 397-411.

Schaaper J. (2005), *Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger: construction d'un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine*, *Finance, Contrôle, Stratégie*.

Schaaper J., Mizoguchi S., Nakamura H., et Yamashita S. (2011), *Control of French and Japanese subsidiaries in China ; Implementing control mechanisms before and after the global economic crisis*, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17., No. 4, p. 411-430.

Selmer J. (2003), *Staff Localization and Organizational Characteristics: Western Business Operations in China*, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 10, No. 1, p. 43-57.

Song L.F. (2009), *La localisation du management dans les firmes multinationales ; le cas des entreprises françaises opérant en Chine*, thèse de doctorat, soutenue le 8 octobre 2009 à l'Université de Poitiers.

Suutari V. et Brewster C. (2000), *Making their own way : International experience through self-initiated foreign assignments*, *Journal of World Business*, Vol. 35, p. 417-436.

Tahvanainen M., Welch D. et Worm V. (2005), *Implications of Short-term International Assignments*, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, p. 663-673.

Tijani O. (2011), *La capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc*, thèse de doctorat, soutenue le 25 novembre 2011 à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Transparency International, rapport annuel 2010, accédé le 10 mars 2012 sur http://www.transparence-france.org/e_upload/pdf/barometer_report_2010_fr.pdf.

Tung R.L. (1981), *Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments*, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, p. 68-78.

Tung R.L. (2004), *Female expatriates: the model global manager ?*, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 3, p. 243-253.

Welch D.E Worm M. et Fenwick M. (2003), *Are Virtual International Assignments Feasible?* *Management International Review*, Vol. 43, Special Issue 1, p. 95-114.

Wong C. et Law K. S. (1999), *Managing Localization of Human Resources in the PRC: A Practical Model*, *Journal*.

Gestion Internationale des Ressources Humaines

2/ S. Nivoix & H. Beddi

Management Internationale, p. 170 – 180

Une vision stratégique de la gestion internationale des ressources humaines

I. Une vision stratégique de la gestion internationale des ressources humaines : le modèle EPRG

La GIRH renvoie au lien stratégie-ressources humaines. Il s'agit de noter l'interdépendance entre la stratégie, la structure et l'affectation du personnel (*staffing*). Le modèle EPRG, développé par Heenan et Perlmutter (1979), permet de présenter cette relation à travers l'identification de quatre orientations stratégiques : ethnocentrique, polycentrique, régional-centrique et géocentrique.

A. Présentation du modèle EPRG et lien avec le recrutement au niveau mondial

Le tableau 9.1 permet de présenter le modèle EPRG (ethnocentrique, polycentrique, régional-centrique et géocentrique).

Critères	Ethnocentrique	Polycentrique	Régio-centrique	Géocentrique
Orientation stratégique principale	Internationale et Globale	Multidomestique	Régionale	Transnationale
Recrutement	Postes clés occupés par des personnes de la nationalité de la maison mère	Managers locaux aux postes clés dans leur pays	Managers de la région pour les postes clés dans la région	Managers nommés en fonction de leur compétence partout dans le monde
Autorité/Prise de décision	Forte/Décisions centralisées	Faible/Décisions décentralisées	Forte au niveau régional et/ou collaboration entre les filiales	Collaboration entre le siège et les filiales partout dans le monde
Évaluation et contrôle	Standards du pays d'origine appliqués partout	Déterminés localement	Déterminés régionalement	Intégrés globalement
Rémunération	Primes élevées pour le siège, faible dans les filiales	Grande variété de situations	Primes en fonction de la contribution aux objectifs régionaux	Primes aux managers internationaux et locaux pour l'atteinte des objectifs locaux et globaux fondés sur les buts de la FMN

Critères	Ethnocentrique	Polycentrique	Régio-centrique	Géocentrique
Flux de communication et d'information	Volume élevé d'ordres et de conseils du siège vers les filiales	Peu de flux du et vers le siège/Peu de flux entre les filiales	Peu de flux du et vers le siège central, mais il peut être élevé régional et entre les filiales	Flux dans tous les sens, en réseau au niveau mondial
Identification géographique	Nationalité du propriétaire	Nationalité du pays hôte	Entreprise régionale	Entreprise réellement globale, mais identifiant les intérêts nationaux (« globale »)

Source : adapté de Heenan et Perlmutter (1979, p. 18-19).

Tableau 9.1. Le modèle EPRG⁴⁷.

L'approche ethnocentrique

Dans une approche ethnocentrique, les principes et pratiques utilisés par le pays d'origine sont considérés comme supérieurs à ceux des autres pays. Des personnes issues du pays d'origine occupent les postes clés. Les avantages sont nombreux : les expatriés sont familiers des objectifs, produits, technologies, politiques et procédures de la FMN. Cette politique est adéquate si les compétences ne sont pas disponibles au niveau local, ou s'il est nécessaire de maintenir une communication et une coordination proches entre les filiales et le siège. Souvent, les postes clés en question concernent le directeur de filiale et le directeur financier, pour maintenir un contrôle de la filiale. Le manque d'opportunités de développement du personnel local est l'un des inconvénients, ce qui peut entraîner de la démotivation, une faible adaptation et un manque d'efficacité des expatriés dans les pays hôtes. De plus, le groupe ne peut pas profiter de son contingent de managers mondiaux. C'est le cas de Total.

47. Ce modèle est étroitement lié au chapitre 5 sur l'organisation des FMN. Il est à relier aux modes d'organisation de Bartlett et Ghoshal (1991) et aux modes de contrôle.

L'approche géocentrique

Dans une approche géocentrique, on recrute les meilleurs managers, indépendamment de leur nationalité. Sont inclus des managers du pays d'origine, du pays hôte ou d'un pays tiers. Cette politique apporte différents avantages : la constitution d'un contingent de managers globaux hautement qualifiés, ce qui permet aussi un apprentissage mondial et la diffusion de l'innovation partout dans le groupe. Ces managers ont l'habitude de gérer des filiales, ce qui leur procure flexibilité et adaptabilité. Cette approche correspond bien à la poursuite d'une stratégie transnationale. Cette orientation géocentrique est cependant difficile à développer et coûteuse à mettre en place. Cette vision mondiale conduit à la constitution d'équipes multiculturelles, induisant des difficultés pour dépasser ces différences culturelles et trouver des méthodes de travail communes (voir chapitre 10 sur le management interculturel). Le coût lié aux déplacements de tous ces managers est également plus élevé, aussi bien en termes de rémunération que de relocalisation. Enfin, l'identification de ces « meilleurs » managers hautement qualifiés peut être difficile. Il peut, en effet, être ardu de trouver des expatriés qualifiés. Citons comme exemple de ces expatriés Carlos Tavares, dirigeant portugais qui a fait toute sa carrière chez le constructeur automobile Renault avant de prendre la tête du groupe PSA, ou Carlos Ghosn, P-DG franco-libanais de Renault-Nissan. Outre-Atlantique, c'est le cas d'Indra Nooyi une femme indienne et américaine à la tête du groupe PepsiCo.

L'approche polycentrique

Une approche polycentrique trouve toute son efficacité dans le cadre d'une stratégie multinationale ou multidomestique. Les managers locaux sont privilégiés pour les postes clés de la filiale. Ils sont, en effet, plus familiers de la culture locale, de la langue et des usages des affaires. Ils disposent du réseau local et sont mieux acceptés en interne et en externe dans le pays hôte. Il est également moins coûteux de faire appel à un manager local que de transférer une personne du siège. Dans le cas d'une acquisition d'une filiale étrangère, faire appel à du personnel local permet d'acquérir les compétences locales qui peuvent manquer à la FMN. De plus, dans certains pays, des obligations légales imposent que le directeur de filiale, ou même une proportion des managers, soit de la nationalité du pays. Les inconvénients sont de plusieurs ordres : il peut être difficile de coordonner et d'aligner des objectifs entre le siège et les filiales, ce qui inclut des risques de problèmes de loyauté du manager local ; les managers du siège peuvent ne pas acquérir les expériences à l'étranger qui seraient nécessaires pour tenir des positions élevées dans la FMN qui nécessitent la compréhension et la coordination des opérations des filiales. L'approche polycentrique est notamment le choix fait par Johnson & Johnson.

L'approche régiocentrique

Dans une approche régiocentrique, le recrutement a lieu dans la région (et non au niveau mondial). Le personnel de la région est ainsi favorisé. La stratégie est poursuivie en vue de satisfaire les besoins et intérêts locaux et régionaux. L'entreprise se concentre moins sur un pays en particulier, mais plus sur une zone géographique. Il existe cependant un risque d'une éventuelle déconnexion entre les sièges régionaux et le siège central. Les intérêts poursuivis sont plus fortement liés à ceux de la zone géographique, au détriment d'une approche mondiale. De même, le fait de se centrer uniquement sur la région pour les recrutements empêche de profiter d'expatriés hautement qualifiés ayant bénéficié d'expériences internationales. Comme exemples d'entreprises régiocentriques, citons Nike, HSBC et Toyota. Ces entreprises mettent l'accent sur les différences selon les zones géographiques, notamment dans les attentes en direction des clients. Cette approche reprend les éléments d'une perspective géocentrique, mais au niveau régional.

La fonction de GIRH comprend de nombreuses responsabilités. Essayons maintenant d'avoir une vue d'ensemble de ces responsabilités, ainsi que des défis de la GIRH dans le contexte actuel.

II. Enjeux de la gestion des expatriés

Il convient de montrer l'importance de la gestion des expatriés, à savoir les salariés affectés dans un pays autre que le leur, en présentant à la fois les politiques RH mises en place et les difficultés ou enjeux qu'elles soulèvent.

A. Expatriation et mobilité internationale

Essayons de comprendre pourquoi, quand et où envoyer des expatriés. Ces questions incluent de sélectionner la personne adaptée, d'être sûr qu'elle est bien préparée avant de partir, de déterminer le meilleur équilibre de rémunération pour s'assurer de sa motivation et de sa performance, de la faire évoluer dans le temps et de gérer son retour.

Historiquement, une expatriation correspond à une affectation sur un poste à l'étranger pour trois à cinq ans. Mais on assiste maintenant à une pluralité de contrats, comme en témoigne le tableau 9.2.

Type de contrat	Description
Expatriation (3 ans environ, contrat à moyen-long terme)	Salarié quittant provisoirement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation à l'international pour une période déterminée, tout en étant assujéti au régime de protection sociale du pays d'accueil.
Détachement (3 ans environ, contrat à moyen-long terme)	Salarié quittant provisoirement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation à l'international pour une période déterminée, tout en conservant son régime français de sécurité sociale.
Contrat local (durée variable, contrat à moyen-long terme)	Salarié qui n'est pas lié juridiquement à la société du pays d'origine. Il est embauché par l'entreprise locale aux mêmes conditions salariales que le personnel local (grille de salaires, protection sociale, etc.). Parfois, il bénéficie du maintien d'avantages comme la protection sociale du pays d'origine ou une clause de retour dans son pays d'origine.
Mission internationale (contrat à court-moyen terme ou ponctuel)	Mission ponctuelle et de courte durée (de quelques jours à quelques mois) entre le pays d'origine et une filiale à l'international, qui fait l'objet d'une simple lettre de mission. Le salarié reste rattaché à sa structure d'origine.

Type de contrat	Description
Euro-commuting (1 à 2 ans, contrat à court-moyen terme ou ponctuel)	Salarié européen affecté dans un autre pays de l'Union et effectuant des déplacements entre son lieu de travail et sa résidence familiale selon une fréquence déterminée (souvent hebdomadaire ou bimensuelle)
Expatriation virtuelle (contrat à court-moyen terme ou ponctuel)	Salarié établi dans son pays d'origine et en charge de responsabilités à l'international qu'il gère pour l'essentiel à partir de son pays. Cela suppose des déplacements très fréquents sur place et une utilisation quasi quotidienne de moyens de télécommunication : visioconférence, intranet, etc.

Source : d'après Barabel et Meier (2014, p. 56-57)⁴⁸.

Tableau 9.2. Présentation des contrats à l'international.

De nombreuses études ont indiqué que le nombre d'expatriés continue de croître en dépit des progrès des technologies et de la communication, qui auraient pu conduire à une baisse des expatriés en considérant que les opérations peuvent être gérées de loin. L'étude Employment Conditions Abroad (ECA) International montre cependant une évolution dans le profil de l'expatrié (voir tableau 9.3).

Profil de l'expatrié traditionnel	Profil de l'expatrié actuel
Homme	Homme
Âge : 35-50 ans	Âge : 35-50 ans
Europe de l'Ouest, Amérique du Nord	Peut aussi bien provenir d'Asie que d'Occident
Accompagné d'une femme et de ses enfants	Accompagné ou non accompagné
Poste de 3 ans	Peut avoir une affectation de long terme, de court terme ou être un <i>commuter</i>
Dirigeant des opérations locales	Dirigeant des opérations locales/étape dans le cadre du développement de carrière

Source : <https://www.eca-international.com/insights/articles/may-2016/the-decline-of-the-traditional-expat>

Tableau 9.3. Profil de l'expatrié.

La proportion des entreprises qui envoient en expatriation des personnes qui peuvent être de nationalités différentes a augmenté d'une moyenne de 70 % dans les années 1990 à 90 % depuis 2010, avec plus de 50 % d'entreprises ayant des expatriés venant de plus de six pays. De plus, des alternatives à l'affectation de long terme constituent un changement important. En 2008, près des deux tiers des affectations internationales consistaient en des affectations de long terme (plus d'un an, et souvent autour de trois ans). En 2014, ce chiffre est tombé à environ la moitié et il serait de 45 % en 2017. Les affectations de court terme (1 à 6 mois) sont de plus en plus fréquentes, soit plus de 20 % des expatriations. Elles concernent plus spécifiquement les célibataires et les jeunes. Enfin, l'étude révèle également une tendance à la multiplication du nombre de missions à l'étranger au cours d'une carrière, et non plus une seule mission internationale par carrière.

La montée des pays émergents bouleverse également les idées sur les expatriés. Historiquement, les entreprises sélectionnaient les expatriés parmi le contingent des managers des pays les plus développés afin de les envoyer dans les pays moins développés. Aujourd'hui, les managers des pays émergents sont envoyés dans les pays industrialisés pour développer leurs compétences. Ils sont amenés à occuper des postes au siège pour améliorer leurs compétences et leur connaissance du groupe avant de retourner prendre la tête des opérations dans leur pays d'origine, souvent pour remplacer un expatrié.

On a identifié les différents rôles de l'expatriation (notamment par Cerdin, 2002) :

- Elle permet le contrôle ou la surveillance de la filiale en y plaçant des managers venant du siège.
- Elle apporte une réponse au manque de compétences dans les filiales. Les expatriés y sont envoyés de manière permanente ou temporaire, en vue de former leur successeur parmi le personnel local. Cela peut être le cas dans les pays émergents.
- Elle constitue un moyen de développer les compétences des managers en leur fournissant une expérience internationale, et leur permet ainsi d'accélérer leur carrière.
- Elle joue un rôle de socialisation et de diffusion des valeurs du groupe. Le lien est clairement établi avec le développement d'une culture d'entreprise, étroitement liée au contrôle par la socialisation et les réseaux, évoqué dans le chapitre 5. Dans ce contrôle par la socialisa-

48. Ce tableau a été adapté par les auteurs d'après les travaux de Tourbet M.-L. (2007), « Gestion des expatriés et analyse de la cellule famille dans le cadre de l'expatriation », *rapport d'étude*, Dever Research.

tion, Edström et Galbraith (1977) identifient plusieurs bénéfices de la mobilité internationale, en lien avec le développement d'un réseau et le transfert de connaissances dans l'ensemble du groupe. Plus les transferts internationaux sont répandus, plus les effets de la socialisation sont importants et plus l'engagement vis-à-vis de l'organisation est fort. En effet, le seul facteur constant dans la vie du salarié transféré est alors l'organisation.

Certains expatriés ne souhaitent ainsi plus retourner chez eux. Ils prennent goût aux niveaux élevés de rémunération, aux responsabilités et au statut dans les pays d'accueil. Ils deviennent des nomades globaux, des experts de l'expatriation, passant d'un pays à un autre pour le compte de la firme multinationale.

B. Enjeux et difficultés de l'expatriation

Les questions sur l'expatriation concernent chaque étape du processus : recrutement, suivi et rapatriation (néologisme issu de l'anglais, *repatriation*, ou gestion du retour).

La sélection des candidats à l'expatriation repose sur trois critères : 1) des compétences techniques (fondées sur leurs expériences passées) ; 2) l'adaptabilité (poussés dans une situation inhabituelle, les salariés développent les compétences et l'équilibre nécessaires pour être performants, en lien avec l'autonomie et la capacité à tisser des relations au niveau local) ; et 3) la motivation et la capacité de leadership (esprit d'aventure, envie de s'engager dans de nouvelles responsabilités).

Il ne faut pas oublier le coût de l'expatriation et le risque d'échec. Une affectation à l'étranger est risquée pour les managers. Compte tenu des chocs culturels, des difficultés linguistiques, des pratiques d'affaires opaques et des environnements spécifiques, les entreprises peuvent choisir de se limiter à des affectations de courte durée. Les décalages entre la vie dans le pays d'origine et celle à l'étranger peuvent créer des problèmes professionnels, personnels et familiaux. Les obligations familiales, l'adaptation du conjoint au contexte local, les contraintes de double carrière sont autant d'éléments à prendre en compte. Un échec d'expatriation correspond à un retour prématuré de l'expatrié dans son pays d'origine du fait de mauvaises performances. Cette situation peut être liée à l'incapacité du conjoint et des enfants à s'adapter au pays hôte. Il est évident que la préparation et la formation aux interactions interculturelles sont cruciales. Elles peuvent concerner le salarié, mais également sa famille.

Deresky (2013) synthétise les causes principales d'un échec d'expatriation :

- sélection fondée sur les critères du siège plutôt que sur les besoins de l'affectation ;
 - inadéquation dans la préparation, la formation et l'orientation avant l'affectation ;
 - isolement ou manque de soutien du siège ;
 - incapacité à s'adapter à la culture locale et à l'environnement de travail ;
 - problèmes avec le conjoint et les enfants (faible adaptation, famille malheureuse) ;
 - rémunération insuffisante ;
 - faibles programmes pour la carrière professionnelle et la rapatriation.
- Un expatrié passe nécessairement par différentes phases lors de son séjour à l'étranger. C'est le processus d'adaptation ou la courbe en U de Black et Mendenhall (1989), en quatre phases :
- La lune de miel : l'expatrié a des attitudes et des attentes positives. Comme un touriste, il ressent de l'excitation, de la fascination, de l'engouement face à la nouveauté, avec une absence de remise en question de son propre système de valeurs.
 - La phase de désillusion et de frustration : c'est le choc des cultures, avec l'apparition d'irritation et d'hostilité. Des différences culturelles surviennent au travail, à la maison, dans le quotidien, et l'expatrié se sent désorienté et a des difficultés à s'intégrer à ce nouvel environnement. Cette situation entraîne une attitude négative temporaire. De nombreux expatriés ne dépassent pas cette phase.
 - L'adaptation : l'ajustement est progressif. Une fois la phase précédente acceptée, il s'agit d'une adaptation graduelle à la nouvelle culture, du retour vers une attitude plus positive du fait d'une compréhension progressive des comportements.

La maîtrise : elle correspond à une croissance pas à pas dans la capacité d'un individu à fonctionner efficacement dans la nouvelle culture, à arriver à une acceptation et une appréciation de son nouvel environnement, ce qui lui permet d'atteindre un niveau élevé de satisfaction. La mobilité internationale peut avoir des effets positifs, neutres ou négatifs. Elle est positive si elle permet à des managers d'acquérir des expériences de développement significatives qui les préparent à de plus grandes responsabilités. Une expérience à l'étranger accélère, en effet, la

progression de la carrière, améliore les compétences et expertises, la sensibilisation culturelle, la confiance dans les défis à relever et la créativité à travers l'exposition à de nouvelles façons de travailler. La mobilité internationale peut toutefois être négative ou neutre. Une FMN peut mettre du temps à récompenser un manager ayant une expérience internationale réussie en lui confiant plus de responsabilités. Plus de la moitié des individus rentrant d'une expatriation quittent leur entreprise dans l'année ou les deux ans qui suivent du fait de leur insatisfaction sur la manière dont la FMN reconnaît leurs performances. L'expatrié, pensant rentrer et accélérer sa carrière, se rend compte que, pendant ce temps, il a été quelque peu oublié par le siège. La communication avec le siège tout au long de l'expatriation est ainsi primordiale. La rapatriation, processus de retour dans le pays d'origine au terme de l'expatriation, représente ainsi un réel enjeu. Pour remédier à ces difficultés, il est possible de créer des programmes de *mentoring*, avec la mise en place d'un *mentor* du siège qui garde le contact avec l'expatrié pendant qu'il travaille à l'étranger, et une structure dédiée à la gestion des expatriés et de leurs besoins, avec le maintien de contacts réguliers entre le siège et les expatriés. Cette stratégie limite le sentiment d'abandon et accroît la visibilité de l'expatrié au siège, afin qu'il apparaisse comme un membre à part entière de l'organisation et non comme un membre extérieur.

III. Les autres dimensions de la GIRH

La gestion des salariés à l'international couvre différents aspects : le développement des compétences, la gestion des carrières et la détermination de la rémunération. Il ne faut pas oublier que les relations industrielles (entre les entreprises et les syndicats) varient aussi selon les pays.

A. Le développement des compétences

Les programmes de formation permettent de fournir aux salariés à l'étranger les informations et expériences relatives aux clients, cultures et méthodes de travail qui peuvent les aider à collaborer plus efficacement avec le personnel local. Ces programmes peuvent être standardisés et inclure les salariés du monde entier, par exemple pour approfondir des compétences techniques ou fournir les fondements de la communication ou du *leadership*. Ils peuvent également être conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des participants, en

Gestion Internationale des Ressources Humaines

3/ Tableaux complémentaires

Typologie de mobilité internationale

Définitions des contrats de mobilité internationale	
Contrats à moyen ou long terme	
Expatriation (3 ans environ)	Salarié quittant provisoirement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation à l'international pour une période déterminée tout en restant assujéti au régime de protection sociale du pays d'accueil.
Détachement (3 ans environ)	Salarié quittant provisoirement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation à l'international pour une période déterminée tout en conservant son régime de sécurité sociale français.
Third Country National (3 ans)	Salarié vivant et travaillant dans un pays qui n'est ni son pays d'origine ni le pays dont relève son employeur (salarié de nationalité d'un pays A employé par l'entreprise d'un pays B et affecté dans un pays C).
Contrat local (durée variable)	Salarié qui n'est pas lié juridiquement à la société de son pays d'origine et qui est embauché par la société locale aux mêmes conditions salariales que le personnel local (grille de salaire, protection sociale...). Parfois celui-ci est assorti du maintien d'avantages comme la protection sociale du pays d'origine ou une clause de retour dans son pays d'origine.
Contrat à court et moyen terme ou ponctuel	
Mission internationale (durée variable)	Mission ponctuelle et de courte durée (quelques jours à quelques mois) entre le pays d'origine et une filiale à l'international qui fait l'objet d'une simple lettre de mission. Le salarié reste rattaché à sa structure d'origine.
Euro-Commuting¹ (1 à 2 ans)	Salarié européen affecté dans un autre pays de l'Union effectuant des déplacements entre son lieu de travail et sa résidence familiale selon une fréquence déterminée (souvent hebdomadaire ou bimensuel).
Expatriation virtuelle	Salarié basé dans son pays d'origine en charge de responsabilités à l'international qu'il gère pour l'essentiel à partir de ce pays. Cela suppose des déplacements très fréquents sur place et une utilisation quasi-quotidienne de moyens de télécommunication : visioconférence, Intranet...
Contrats spécifiques	
Volontariat international en entreprise² (17 mois)³	Contrat réservé aux jeunes diplômés européens ou chercheurs d'emplois de moins de 28 ans permettant d'effectuer une mission professionnelle de 6 à 24 mois à l'international au sein d'une filiale d'une entreprise française.
Contrat de mission à l'exportation (durée variable)	Issu de la loi de cohésion sociale de 2005, il doit permettre aux PME de développer leur capacité d'exportation. Contrat calqué sur le contrat de chantier, conclu pour une durée indéterminée de 6 mois minimum, mais dont la rupture à l'issue de la mission à l'étranger est non soumise à la procédure de licenciement pour motif économique.

Employés locaux à l'étranger *versus* expatriés

Recourir à des collaborateurs locaux	
Avantages	Inconvénients
<p>Moindres coûts salariaux.</p> <p>Reconnaissance des qualités de la main-d'œuvre locale.</p> <p>Pas de barrière linguistique/limitation des problèmes de communication.</p> <p>Développement des compétences locales.</p> <p>Renforcement de la nature locale de l'entreprise (image vis-à-vis de la clientèle).</p> <p>Intégration dans la communauté locale.</p> <p>Poids économiques et politiques renforcés dans le pays d'accueil.</p> <p>Meilleure intégration du point de vue des acteurs locaux lors des prises de décisions.</p> <p>Réduction des formalités administratives.</p> <p>Développement de la motivation des salariés locaux.</p>	<p>Difficulté de recruter des salariés compétents.</p> <p>Moindre contrôle du siège social sur les pratiques locales.</p> <p>Plus grande difficulté à fixer une stratégie globale.</p> <p>Risque de conflit entre les décisions locales et les décisions globales.</p> <p>Limitation des expériences internationales pour les membres du pays d'origine et des pays tiers.</p> <p>Risque de privilégier les intérêts nationaux sur les intérêts de l'entreprise.</p> <p>Plus grande difficulté à prendre des décisions douloureuses (plans sociaux...).</p> <p>Moindre harmonisation des pratiques.</p> <p>Difficulté de fidélisation dans certains pays.</p>
Recourir à des expatriés	
Avantages	Inconvénients
<p>Contrôle renforcé du siège.</p> <p>Renforcement de la culture d'entreprise.</p> <p>Similarité des pratiques managériales.</p> <p>Possibilité de proposer des carrières à l'international.</p> <p>Expériences à l'international pour les hauts potentiels.</p> <p>Pratiques plus standardisées et homogènes.</p> <p>Possibilité de transférer des compétences.</p>	<p>Difficulté d'adaptation à la nouvelle culture (conflits culturels).</p> <p>Décalage des pratiques managériales avec les spécificités locales.</p> <p>Coûts salariaux plus importants et risque d'iniquité salariale perçu par les salariés locaux.</p> <p>Risque de démotivation des salariés locaux (plafonnement, discrimination).</p>

VIE

Comment l'entreprise procède pour mettre en place un VIE ?	Informations complémentaires
<ul style="list-style-type: none">• Contacter les services d'Ubifrance par téléphone ou par email pour créer votre compte. http://www.ubifrance.fr/formule-vie/recruter-un-vie.html• Définir votre projet d'affectation (durée, contenu de la mission, pays d'affectation, structure d'accueil du volontaire).• Déposer une demande d'agrément qui sera visée par Ubifrance et la Direction générale du Trésor et de la politique économique.• Chercher les candidats dans la CV-thèque ou réceptionner les candidatures.• Organiser les entretiens et sélectionner le candidat.• Contacter Ubifrance pour la gestion administrative du contrat, etc.	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Pour l'entreprise</i> : permet d'évaluer le volontaire pour un futur recrutement et de dénicher des talents.• <i>Pour la filiale</i> : répondre efficacement et de manière optimale à des besoins de salariés.• <i>Pour le volontaire</i> : acquérir une expérience professionnelle et de vie à l'étranger. <p>Durée De 6 à 24 mois (renouvelable une fois dans la limite cumulée de 24 mois)</p> <p>Qui peut devenir volontaire ? Les femmes et les hommes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Âgés de 18 à 28 ans• De nationalité française ou ressortissant de l'Espace Économique Européen (UE + Norvège, Islande, Liechtenstein)• En règle avec les obligations de service national de leur pays <p>Combien ça coûte ? Indemnité mensuelle : de 1 300 € à 4 000 € et frais mensuel de protection sociale : de 210 à 407 € Frais de voyage (1 par an) Frais de logement ou indemnité</p>