

Introduction GIRH

- FMNs : des acteurs au centre de la globalisation économique
- Globalisation se renforce : NTIC, système info (ERP), régulations du commerce international, pression économique
 - ⇔ décomposition de la chaîne de création de valeur → relocalisation des activités : production, logistique, distribution, R&D...
- Qui donc va gérer tout ça ?
- Quelle politique de GIRH pour accompagner la globalisation
- Réponse : les FMNs mélangent global managers, expatriés, missions court terme, RH locales, et nouvelles formes de travail international

Expatriation

- Le socle de la globalisation : le manager expatrié.
- Expatrié =
 - habite et travaille dans un autre pays
 - contrat de la firme du pays d'origine
 - quelques années avec retour
 - avec sa famille, qui relocalise

Pourquoi faut-il des expatriés ?

- Compétences techniques (production, comptabilité)
- Management des filiales
- Transfert de compétence et connaissance
- Connaissances des procédures de la firme
- Connaissance des gens dans le réseau de la FMN
- Culture d'entreprise
- Confiance
- Contrôle
- ⇔ Fonctions des expatriés : DG, DAF, production, coordination

Qualités pour être un bon expatrié

- Compétences techniques (production)
- Compétences managériales & interpersonnelles
- Compétences interculturelles
- Fidèle, culture d'entreprise, fiable
- Motivation intrinsèque (et non extrinsèque)
- Aimer le pays où il va
- Avoir réglé les problèmes familiaux
- ⇔ Ce profil est rare ⇔ difficile à trouver ; souvent des hommes ; rarement des femmes

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

Le nombre d'expatriés à envoyer est fonction de :

- Culture du pays d'origine
- Pays d'implantation PI/PVD
- Nature de la filiale : JV ou F 100%
- La taille de la FMN
- L'activité de la filiale : production, vente, R&D
- L'importance de la filiale : taille des projets, pays stratégiques
- En général 1, 2, 3 expatriés
- Mais parfois jusqu'à 30 - 40

La durée optimale d'une expatriation :

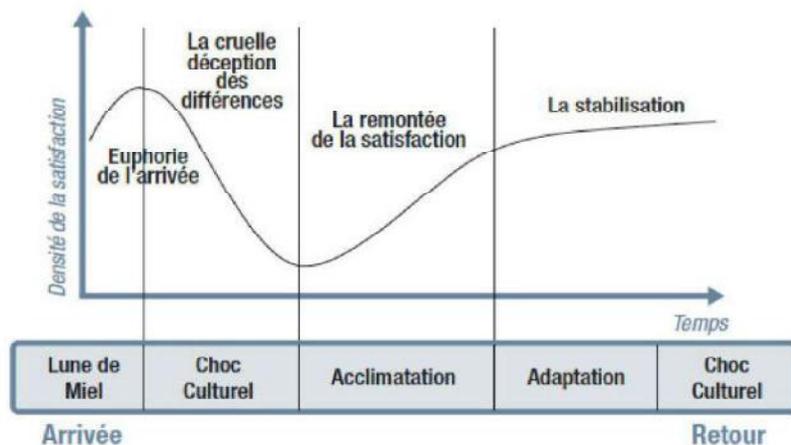
Variables explicatives :

- la complexité du pays d'accueil
- l'importance de la tâche à accomplir/de la filiale

Compromis entre intégration locale vs maintien d'une vision globale

- 3 à 4 ans
- plus court, l'expatrié ne s'insère pas
- plus long : l'expatrié se « tropicalise ».
- Courbe en U de l'adaptation

LE CYCLE DE VIE DE L'EXPATRIATION



L'expatriation rencontre des limites

- L'expatrié coûte cher
- L'expatrié n'est pas toujours très efficace

Echec : retour anticipé ou fonctionnement inefficace

Taux d'échec parfois élevé

Raisons de l'échec d'une expatriation

- Sélection sur critères du siège et non ceux de la filiale à l'étranger
- Profil de l'expatrié non-adapté
- Isolement
- Problèmes familiaux

Nouvelles formes et alternatives à l'expatriation classique

Missions de court terme ⇔ présence de quelques semaines/mois

Busines travellers ⇔ missions de quelques jours

- pas de famille relocalisée
- pas de visa de travail
- rémunération dans le pays d'accueil
- Ils apportent expertise et compétences qui manquent localement

Avantages

- Les informations circulent dans le monde entier
- Résolution des problèmes techniques et managériaux
- Simple à gérer

L'expatriation féminine ⇔ les femmes → plafond de verre

Les rapatriés ⇔ des étudiants du pays d'accueil ayant fait des études, parcours professionnels En France

Les « secondes générations » : Chinatown, l'immigration maghrébine en France ;

« Commuting » (Navette) ⇔ semaine en filiale + la WE en famille

Missions rotationnelles ⇔ 7 semaines en filiale + 2 semaines vacances

Virtual teams ⇔ expatriation par vidéoconférences

Self initiated expatriates

- Des « français » qui s'installent à l'étranger pour y travailler
- Des ex-expatriés qui ne veulent plus quitter le pays (mariage)
- Des français qui vivent à l'étranger pour raisons personnelles.
- Jeunes diplômés qui cherchent des postes à responsabilités > France
- Contrat local + ; moins cher qu'un contrat d'expatriation
- Certains avantages des expatriés (double culture, motivation, compétences ...)

Sièges régionaux (Asie)

Fonctions élargies, comprenant DRH Asie

- RH des filiales en Asie
- Centre de formation pour la région
- Regroupement d'expatrié pour toute la région

Transfert des responsabilités à des managers et techniciens locaux

Avantage

- Réduction des besoins en expatriés
- Connaissances locales (marketing, administratif, RH)

Conditions

- la filiale n'est pas vitale ; ex: des filiales à "world mandate" ;
- marché local non-dynamique et/ou non stratégique
- la filiale et FMN bien organisées
- une véritable politique de GRH pour employés locaux.

La politique GRH pour cadres locaux.

- Complet : recrutement, évaluation, plan de carrières, rotation de postes, rémunération
- Formation : compétences, culture d'entreprise, fidélité
- Politique pour retenir les meilleurs cadres locaux

| Recourir à des collaborateurs locaux | |
|--|--|
| Avantages | Inconvénients |
| Moindres coûts salariaux. Reconnaissance des qualités de la main-d'œuvre locale. Pas de barrière linguistique/limitation des problèmes de communication. Développement des compétences locales. Renforcement de la nature locale de l'entreprise (image vis-à-vis de la clientèle). Intégration dans la communauté locale. Poids économiques et politiques renforcés dans le pays d'accueil. Meilleure intégration du point de vue des acteurs locaux lors des prises de décisions. Réduction des formalités administratives. Développement de la motivation des salariés locaux. | Difficulté de recruter des salariés compétents. Moindre contrôle du siège social sur les pratiques locales. Plus grande difficulté à fixer une stratégie globale. Risque de conflit entre les décisions locales et les décisions globales. Limitation des expériences internationales pour les membres du pays d'origine et des pays tiers. Risque de privilégier les intérêts nationaux sur les intérêts de l'entreprise. Plus grande difficulté à prendre des décisions douloureuses (plans sociaux...). Moindre harmonisation des pratiques. Difficulté de fidélisation dans certains pays. |