

Résumé du travail en français

Lorsqu'une entreprise souhaite développer son activité internationale, il lui est souvent indispensable de délocaliser ses activités de production, de gestion et de marketing.

Pour ce faire, l'entreprise développe des filiales à l'étranger, et le problème des différences culturelles apparaît alors entre les employés de la filiale, qui sont pour la plupart indigènes, et la maison mère, qui est gérée par des nationaux.

La principale difficulté rencontrée par ces entreprises multinationales est celle de l'harmonisation des différentes pratiques de l'entreprise.

Une filiale implantée à l'étranger regroupe des personnalités différentes, de langue différente. Il nous paraît essentiel de comprendre comment s'organise le management au sein d'une filiale.

Un grand nombre de questions se pose :

Tout d'abord, comment sont sélectionnés les managers internationaux, sur quels critères ? Comment se passe le départ pour l'étranger ? Comment s'organise le suivi des filiales ? Comment la maison mère peut-elle garder son identité à l'étranger ? Quelle est l'importance de la culture d'entreprise ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons tout d'abord réalisé un travail relevant de la théorie en tentant de définir le management interculturel, puis nous avons étudié les théories scientifiques du management interculturel d'HOTSTEDE, de D'IRIBARNE et de HALL & HALL.

Pour illustrer notre mémoire, nous avons travaillé sur des études concernant le profil des managers internationaux.

Nous avons aussi pris contact avec Auchan, qui nous a présenté son mode de gestion de l'international et plus précisément son implantation en Russie.

Résumé du travail en anglais

When a company wants to develop her activity at the international level, it's necessary to relocate her activities of production, of business management, of marketing...

When a company implants affiliated firms in foreign countries, the problem of cultural differences appears between the employees of the affiliated firms and the managers who come from the head office.

The main difficulty is to harmonize the company's practices.

An affiliated firm regroup different personalities, languages. It's necessary to understand how a head office organise his management in the several affiliated firms.

Many questions are important :

First, how the international managers are selected, from which criteria?

Then, how is planned the departure for foreign countries? What is the method to control the affiliated firms? How the head office can keep her identity? What is the importance of the company's culture?

Firstly, we tried to define the intercultural management and we studied the scientific theories of HOTSTEDE, D'IRIBARNE and HALL & HALL.

Then, to illustrate our statement, we worked on studies about the international manager's job profile.

Finally, we got in touch with Auchan. The human resources manager explain us the process of management at the international level and more precisely the establishment in Russia.

Synthèse du mémoire

Ce mémoire a pour objectif de comprendre les enjeux du management interculturel. Comment gérer un management interculturel dans l'implantation d'une filiale et quel est alors le rôle des managers internationaux.

Compte tenu du contact que nous avons obtenu avec le Groupe Auchan, nous avons plutôt tourné notre étude vers l'expatriation.

Dans un premier temps, nous avons choisi une approche théorique du management interculturel.

Pour cela, nous nous sommes servi de différentes sources de documentation telles que des ouvrages littéraires (cf. bibliographie), Internet, articles de presse. Nous avons divisé cette première partie en cinq sous parties.

La première sous partie s'est intéressée à la définition du management interculturel. Il s'agit en fait d'un mot composé de deux termes distincts "management" (art de diriger et gérer les hommes) et "interculturel" (en référence à diverses cultures).

La seconde sous partie s'est attachée à découvrir les théories du management interculturel de divers auteurs. Ces derniers ont eu une approche différente mais les résultats de leurs études sont très intéressants.

La troisième sous partie a eu pour but de définir les acteurs du management interculturel. Un des principaux acteurs est le manager international. Cette sous partie a servi à définir les compétences et les qualités nécessaires des managers internationaux, surtout dans le cas de l'expatriation.

La quatrième sous partie nous a permis d'exposer les composantes du management interculturel. Nous avons découvert comment sélectionner, choisir et gérer les managers internationaux. Cette partie nous a aussi permis de relever les différentes problématiques qu'engendre une expatriation.

Dans la cinquième sous partie, nous nous sommes penché sur l'importance de la culture d'entreprise, la culture de groupe.

Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé de nous baser sur un cas pratique. Nous allons traiter les 3 points suivant: L'internationalisation d'Auchan en général et plus particulièrement son implantation à Auchan, ensuite le profil des expatriés et pour finir la gestion des expatriés selon la politique d'Auchan.

➤ *L'internationalisation d'Auchan :*

Bloqués sur les marchés nord-européen et nord américain qui pour l'essentiel sont saturés, Auchan recherche la croissance et veut alors se développer sur des marchés neufs d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe de l'est qui ont une espérance de croissance élevée.

Lors de son internationalisation, Auchan a pour objectif d'importer avec une sa culture et son mode de management et donc garder de son identité. Mais compte tenu des différences culturelles d'un pays à un autre, il paraît impossible d'adopter exactement la même politique qu'en France. Nous le voyons lors de son implantation en Russie où Auchan propose des produits, des prix et un slogan adapté. De plus, la vision du management étant différente qu'en France, Auchan doit prendre en compte ses éléments pour réussir son implantation.

➤ ***Le profil des expatriés :***

Les expatriés sont principalement des hommes qui emmènent avec eux leur famille. Cela pose alors le problème de la perte de l'emploi du conjoint qui décourage souvent les salariés à partir. Les entreprises doivent alors proposer des avantages aussi bien financiers que matériels pour les inciter à partir. On constate que les travailleurs français à l'étranger essaie de s'intégrer au pays et n'ont pas un désir profond de se retrouver entre eux dans des associations ou des banques réservées aux expatriés.

➤ ***La politique de mobilité internationale d'Auchan :***

Les 3 principes de base de la politique sont de favoriser le recrutement local, de former les équipes locales et d'envoyer des expatriés seulement en cas de besoin. Les expatriés ont pour objectif d'enseigner leur savoir faire et la culture d'entreprise aux équipes locales. Pour pouvoir atteindre au mieux cette objectif, Auchan a décidé de n'avoir recours qu'à un recrutement interne . En effet, les expatriés ont alors une certaine expérience dans l'entreprise indispensable pour transférer son savoir faire. Pour que l'expatriation soit un succès aussi bien pour l'expatrié, que pour sa famille et l'entreprise, Auchan prend en compte le projet professionnel de l'expatrié, il propose un accompagnement financier, matériel et de rémunération, il effectue un suivi régulier de chaque expatrié, propose des solutions pour le conjoint et effectue une politique de gestion des retours. Auchan propose donc une politique attractive pour inciter ses salariés à partir, l'expatriation étant à la base de la réussite de l'implantation dans un pays étranger et du management interculturel.

L'objectif d'Auchan est qu'à terme les pays jouissent d'une totale autonomie et qu'il n'est plus de besoins en terme d'expatriés.

INTRODUCTION GENERALE

Ce mémoire a pour sujet le management interculturel.

Notre problématique est la suivante : Comment gérer et mettre en place le management interculturel et quelle est le rôle de l'expatrié dans cette démarche ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons, dans un premier temps, nous baser sur des études réalisées par des auteurs. Nous verrons tout d'abord la définition du management interculturel, les approches scientifiques, les acteurs, les composantes et pour finir nous aborderons la culture d'entreprise.

Pour rendre plus réaliste notre analyse, nous nous sommes basées dans une seconde partie sur un cas pratique, celui d'Auchan. Nous avons eu un rendez-vous téléphonique avec le responsable de la gestion des carrières internationales d'Auchan Groupe. Il nous a donné des informations sur la politique d'internationalisation d'Auchan en général et plus particulièrement sur sa gestion des expatriés. Nous avons donc dans cette seconde partie pu traiter les points suivants : l'internationalisation d'Auchan avec l'exemple de la Russie, le profil des français travaillant à l'étranger et pour finir la politique de gestion des carrières internationales d'Auchan.

PARTIE 1
ANALYSE THEORIQUE

1. Définition du Management Interculturel

Avec la mondialisation croissante des activités économiques et l'instauration du grand marché européen permettant une libre circulation des biens et des services, des salariés et des capitaux, les dirigeants d'entreprises, qu'elles soient multinationales ou exportatrices, sont de plus en plus confrontés aux exigences d'une gestion internationale, qui s'accompagne nécessairement d'un management interculturel.

Qu'il s'agisse de négocier un contrat en Arabie Saoudite ou au Japon, de s'implanter aux États-Unis, d'établir une joint-venture en Russie, de lancer un grand chantier en Indonésie ou de diriger une filiale au Maroc, le manager pourra s'interroger sur les nécessités d'un « management adaptatif ». D'autre part, dans une réunion d'une multinationale avec des collègues allemands et italiens, le dirigeant français pourra s'interroger sur le sens d'un « management intégratif ».

Plus fréquemment, on parlera de « management interculturel », dont il importe de définir les termes:

a. Culture

C'est l'ensemble des valeurs, des savoirs et des modes de pensée, des techniques, et des modes d'action, des modes d'expression et de communication qui sont communément partagés par une collectivité ou une population.

Le langage est par exemple un élément important de la culture d'une communauté, qu'il s'agisse de la langue d'une nation, du dialecte ou patois d'une région, du langage professionnel ou jargon d'une profession.

La culture se situe au niveau de la communauté: elle est acquise par l'éducation, la formation, l'apprentissage social au sein de cette communauté. Elle ne relève donc ni des caractéristiques personnelles d'un individu, ni des caractéristiques universelles de la nature humaine. Elle se situe au niveau intermédiaire d'un groupe social qui peut être une entreprise (« culture d'entreprise »), une profession (« culture juridique »), une classe sociale (« culture ouvrière »), une région (« culture corse »), un pays (« culture française »), une religion (« culture chrétienne »)...

b. Management

C'est l'ensemble des stratégies, modes d'approche du marché, modes de gestion et modes de conduite des hommes dans une organisation professionnelle.

c. Management Interculturel

Il est généralement entendu au sens du management indiqué ci-dessus, mais en privilégiant les formes de management les plus en relation avec les personnes et les groupes humains, c'est à

dire essentiellement le marketing et la vente en relation avec les consommateurs ou clients, et la gestion des ressources humaines avec le personnel.

En ce qui concerne la dimension culturelle, il s'agit ici du sens particulier des cultures nationales.

Le management interculturel peut ainsi se définir de façon simplifiée comme l'ensemble des stratégies ou modes de gestion des hommes ou des marchés qui prennent en compte les cultures nationales des interlocuteurs (clients, personnel, partenaires, pouvoirs publics, opinion publique).

2. Les approches scientifiques du Management Interculturel

Nous allons développer des éléments de décodage interculturel, c'est à dire des grilles et des références d'analyse permettant d'interpréter une large gamme de comportements culturels que l'on peut rencontrer dans les modes de management de nombreux pays du monde.

Il existe différentes approches scientifiques du management interculturel.

a. L'approche d'HOFSTEDE

→ *L'analyse factorielle multicritères*

Cette approche repose sur une analyse statistique des critères culturels déterminants dans le management des hommes, qui a été réalisée au sein du groupe IBM au moyen de 116.000 questionnaires administrés en 20 langues dans 72 pays du monde.

Les quatre critères déterminants du management permettant des comparaisons internationales sont:

① *la distance hiérarchique,*

Lorsqu'elle est élevée, elle signifie, pour HOFSTEDE, les principales caractéristiques suivantes: le pouvoir est un fait social de base ; les rapports économiques et sociaux sont marqués par l'inégalité et la dépendance ; une grande importance est accordée au statut socioprofessionnel (qui s'accompagne de privilèges et de signes extérieurs du pouvoir).

Exemple: les pays méditerranéens, latins, arabes ou latino-américains ont généralement une forte distance hiérarchique à l'inverse des pays anglo-saxons, scandinaves...

② *l'individualisme/le sens communautaire*

L'individualisme, au contraire du sens communautaire, est marqué par l'importance de la responsabilité personnelle, de l'initiative individuelle et du respect de la vie privée, strictement distinguée de la vie professionnelle. Les intérêts individuels sont privilégiés dans le fonctionnement des organisations.

A l'inverse, le sens communautaire implique un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise et un sens important de la solidarité. Les intérêts collectifs y sont privilégiés.

Exemple: la plupart des pays occidentaux sont individualistes. Les pays latino-américains, arabes, d'Extrême Orient et d'Afrique sont communautaires.

③ *la masculinité/la féminité*

La masculinité peut signifier pour HOFSTEDE, une différenciation des sexes dans les rôles socioprofessionnels, mais elle ne signifie pas nécessairement que la masculinité soit une attitude des hommes, ou que la féminité soit une attitude des femmes.

La masculinité se caractérise par les éléments suivants: l'affirmation de soi, l'absence de pudeur, l'importance accordée à la réussite, à l'argent et à l'image extérieure, l'ambition et la volonté de réalisation personnelle.

Exemple: la masculinité est marquée que l'axe Tokyo-Berlin-Rome, mais aussi dans les pays anglo-saxons, dans les pays de la Méditerranée orientale et les pays arabes.

A l'inverse, la féminité signifie notamment la priorité accordée à l'harmonie relationnelle, plutôt qu'à l'affirmation de soi: la féminité est la recherche du consensus et de l'harmonie, l'importance accordée aux relations humaines.

Exemple: la féminité se retrouve donc dans les pays scandinaves et aux Pays-Bas, mais aussi au Portugal. La France se situe à peu près au milieu de l'échelle mais plutôt du côté féminin.

④ *le contrôle de l'incertitude*

Il signifie la volonté de se garantir du risque, qui peut se traduire par les éléments suivants: l'inquiétude du futur, la peur du changement et de la différence, la préférence pour des structures stables et rigides, et éventuellement pour la gérontocratie, le souci d'établir des procédures claires, précises et détaillées pour éviter les aléas.

Exemple: le contrôle de l'incertitude est fortement marqué dans les pays latins et au Japon mais il est faible dans les pays anglo-saxons et scandinaves.

Pour chacun des quatre critères ci-dessus, HOFSTEDE tire des tableaux de situation managériales dans lesquels les différentes cultures nationales peuvent être positionnées selon l'indice qu'elles obtiennent respectivement pour ce critère dans l'analyse factorielle.

Les critères sont ensuite combinés deux à deux pour en tirer des modèles illustrant différents types de comportements managériaux dans le monde. On peut ainsi interpréter les combinaisons de critères effectuées par HOFSTEDE pour établir des modèles managériaux comparatifs dans les trois domaines suivants:

- le style de commandement, selon les critères distance hiérarchique et individualisme/sens communautaire.
- le mode de motivation, selon les critères masculinité/féminité et contrôle de l'incertitude.
- le modèle d'organisation, selon les critères distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude.

✧ Critique de cette théorie: Geert HOFSTEDE reste un pionnier dans son domaine et sa recherche une référence: elle a de plus une dimension universelle puisque presque toutes les régions du monde ont été couvertes. Mais son approche a été critiquée pour différentes raisons:

- Pour certains pays, le nombre d'observations est relativement faible et diminue la fiabilité statistique.

- L'enquête mondiale date de 1973 et certains comportements nationaux ont pu évoluer avec l'accroissement des échanges internationaux.
- Les quatre critères isolés offrent le grand avantage de permettre des comparaisons internationales, mais leur sens peut parfois prêter à des interprétations divergentes ou à contestation.
- La terminologie de masculinité/féminité est difficile à faire passer pour des raisons de connotation « sexiste ». On préfère parler d' « affirmation de soi et compétition/recherche de l'harmonie et du consensus ».

La critique a été menée par Philippe d'Iribarne et porte sur le sens des deux critères des comparaisons internationales, la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude, qui lui paraissent ambigus.

b. L'approche de D'IRIBARNE (CNRS)

L'étude consiste à analyser le sens des relations d'organisation et de management par des séjours de chercheurs au sein de différentes usines, d'abord au sein du même groupe multinational en France, aux USA et aux Pays-Bas. Elle s'est poursuivie par une recherche comparable dans différents pays d'Europe, d'Amérique et d'Afrique.

Philippe D'Iribarne préfère une approche ethnologique en choisissant un site circonscrit où le chercheur partage en profondeur le vécu de l'entreprise et s'interroge sur le sens des signes observés.

Les principaux traits culturels identifiés:

En France, les rapports socioprofessionnels se caractérisent par une organisation en strates, dont on peut voir l'origine dans les trois états de l'ancien régime: noblesse, clergé et tiers-état. Leur transposition moderne pourrait être la suivante:

- la notion de cadres, spécifique à la France, peut être interprétée comme une survivance de la noblesse, surtout quand elle s'incarne dans des corps fermés et élitistes des anciens élèves des « grandes écoles ». Ce qui n'est plus tellement l'origine de la naissance qui compte, mais le talent reçu à la naissance. Le fait d'être issu de ces grandes écoles conditionne largement, encore aujourd'hui, le recrutement et le déroulement de carrières.

- le clergé détenteur du savoir peut se retrouver dans les corps de techniciens, employés et ouvriers hautement qualifiés, et encore plus chez les artisans, détenteurs et défenseurs d'une qualification reconnue et d'une culture professionnelle identifiée par métiers; l'identité se forme donc autour de cette fierté du métier et de l'appartenance à une profession.

- le tiers-état peut donc être représenté actuellement par les ouvriers de production ou les employés peu qualifiés dont l'appartenance relève davantage d'une catégorie sociale que d'une profession.

« La logique de l'honneur » de chacune de ces castes est de réaliser, sans ingérence, d'une autre caste, les obligations inhérentes à son état et d'obtenir sans manquement les droits qui y sont attachés. Dans cette logique, on peut accepter de rendre service, mais non d'être au service d'autrui.

Aux USA, les relations de travail restent marquées par l'éthique des « Pilgrim Fathers », considérés comme les pères fondateurs des USA, fuyant au XVIIe siècle sur le « Mayflower »

les persécutions religieuses de l'Angleterre. Les immigrants américains fuyaient aussi les inégalités des sociétés européennes et leur intolérance politique et religieuse. Tous ces « exclus » avaient donc la volonté de « repartir de zéro » et étaient désireux de réussir par leur seul mérite, dans l'égalité des chances et, pour les Protestants d'inspiration calviniste, de marquer leur prédestination par leur réussite individuelle. Les relations socioprofessionnelles aux USA sont donc fondamentalement des rapports entre égaux, régis, non pas par une caste ou un statut, mais par la loi et par le droit.

Aux Pays-Bas, la coexistence du catholicisme et du protestantisme a permis progressivement l'instauration de la tolérance religieuse et du respect de la différence. Les rapports socioprofessionnels, très policés, sont marqués par la recherche continue de l'accord et si possible du consensus: il en résulte une organisation harmonieuse, où les divergences sont traitées et les conflits évités, mais souvent fort lourde dans les procédures de concertation et de prise de décision. Les différences de statut sont atténuées par cette négociation permanente à tous niveaux et il apparaît peu de marques extérieures de pouvoir.

❖ *Critique de cette théorie:* Cette approche historique et ethnologique permet de comprendre l'origine et le sens des comportements nationaux, mais présente l'inconvénient de ne pas faire apparaître immédiatement des comparaisons internationales, notamment par absence de critères communs de différenciation.

c. L'approche de HALL & HALL

Les anthropologues Edward et Mildred HALL ont longuement étudié les comportements dans les relations de travail de différents pays et ont isolé quelques critères déterminants permettant des comparaisons, notamment entre les USA, la France et l'Allemagne.

Cette approche est l'intermédiaire entre les deux approches précédentes, dans la mesure où elle présente à la fois des critères de différenciation inter-culturelle facilitant les comparaisons internationales, et une description anthropologique de différentes cultures nationales. Ils décrivent les relations socioprofessionnelles en Allemagne, aux États-Unis et en France.

Les deux critères déterminants:

Ces critères ont un impact important dans les modes de travail et de relations professionnelles: le polychronisme/monochronisme et ce qu'ils appellent la « référence au contexte ».

L'organisation du temps peut relever de deux tendances opposées:

❖ Le monochronisme est essentiellement le fait d'accomplir une seule action à la fois: L'organisation du temps est séquentielle, chaque tâche est planifiée successivement et ne souffre pas d'interruption, ni de remise en cause du programme; l'ordre du jour des réunions doit être traité comme prévu; les rendez-vous doivent être pris à l'avance et l'exactitude est de rigueur; les délais sont respectés; les individus prennent des mesures pour protéger leur temps, leur espace et la concentration de leur travail.

Exemple: Ce comportement est caractéristique des Allemands et des anglo-saxons.

❖ Le polychronisme est à l'inverse le fait d'accomplir plusieurs actions dans la même période. Ce qui est privilégié, c'est la réactivité à l'événement, la saisie de l'occasion qui

passé, la flexibilité; l'organisation du temps est souple, voire improvisée, les programmes peuvent être remis en cause; les dérangements et les interruptions sont admis et l'exactitude est toute relative, comme le respect des délais; les individus se protègent peu des intrusions extérieures et sont prêts à saisir l'opportunité du moment, même si elle modifie ce qui était prévu et convenu.

Exemple: Ce comportement est caractéristique des pays méditerranéens et se retrouve assez largement en France.

La référence au contexte est un critère d'organisation de l'information, qui peut être implicite (forte référence au contexte) ou explicite (faible référence au contexte).

❖ Faible référence au contexte : information explicite et formelle : les cultures de ce type ont une organisation très structurée, voire cloisonnée, de l'information. Celle-ci est diffusée selon les canaux formels aux personnes qui sont censées la connaître. Il en résulte la nécessité de fournir aux interlocuteurs concernés des explications détaillées avec une référence explicite au contexte (historique, finalités, objectifs), car celui-ci est supposé inconnu a priori. L'information est très précise et complète, et de préférence écrite.

Exemple : ce comportement est caractéristique des Allemands, des Scandinaves et dans une moindre mesure, des Anglo-Saxons.

❖ Forte référence au contexte : information implicite et informelle : ceci correspond à un système d'information largement spontané et multidirectionnel, où prennent place parfois les rumeurs. L'information circule de façon instantanée entre un grand nombre d'acteurs plus ou moins concernés. Il en résulte que la communication, si elle est faite officiellement a tendance à aller directement au fait, car l'interlocuteur est généralement déjà au courant du contexte, ou croit l'être même s'il l'est de façon inexacte ou incomplète.

Exemple : ce comportement est le fait des sociétés méditerranéennes, y compris la France. Elle est encore plus marquée en Extrême Orient.

Conclusion: ce qui frappe au travers de ces approches, c'est qu'elles aboutissent à des résultats très complémentaires et convergents tout en utilisant des méthodes très différentes.

3. Les acteurs du Management Interculturel

a. Le manager international : quel profil ?

Qui sont les managers internationaux? Quelles sont leurs qualités, leurs compétences?

➤ Des profils stratégiques

Les questions stratégiques pourraient à première vue s'exprimer essentiellement dans les termes suivants: qui est le mieux à même de porter la mission confiée par l'entreprise internationale, de porter la vision correspondante? De qui, de quelle structure, de quels intérêts, de quelle culture doit-il être le représentant?

Pour concilier une gestion d'ensemble cohérente dans le groupe international et en même temps une gestion adaptée aux clients nationaux et au personnel national des filiales, les cadres dirigeants jouent souvent un rôle d'interface que les multinationales organisent selon deux voies classiques:

- Des expatriés du « centre » (société-mère), capables d'adaptation à des cultures nationales différentes, sont placés aux postes-clés des filiales: c'est par exemple une pratique française ou japonaise.
- Des cadres nationaux, formés par le « centre » à sa culture et à ses méthodes, sont placés aux postes de responsabilité des filiales de leur propre pays: c'est une pratique américaine.

Il existe différents facteurs de décision pour le type de dirigeant:

- L'intensité en capital de l'activité: si la part du capital possédée par une société-mère dans une filiale étrangère est importante, et s'il y a une volonté de ré affectation des bénéfices de la filiale pour le développement d'autres exploitations dans le monde, on sera plus tenté de nommer dans les filiales nationales des dirigeants du « centre » ou « apatrides ». Dans le cas contraire, on sera plus préparé à y nommer des dirigeants « nationaux » du pays.
- Les apports des partenaires: Dans les montages de plus en plus fréquents de Joint-Venture, les responsabilités et les dirigeants sont à partager avec le partenaire étranger, selon une répartition des rôles convenue d'avance. Le partage du capital et le partage du savoir-faire jouent un rôle essentiel dans cette répartition: par exemple, le savoir-faire technique d'une entreprise peut de substituer pour partie à sa contribution au capital et renforcer sensiblement le pouvoir d'un partenaire financièrement minoritaire. Dans ce cas, l'apport de savoir-faire se traduit par l'apport des hommes qui le possèdent. L'origine et/ou la nationalité des dirigeants et cadres dépendent donc aussi de cet équilibre entre les partenaires.
- La culture de la multinationale: celle-ci est plus ou moins portée vers la décentralisation. On a noté que les entreprises de biens de consommation, de distribution ou de services avaient plus une culture de décentralisation par souci de la

proximité du client. Les entreprises de haute technologie ont plus une culture de centralisation par souci de maîtrise homogène de processus de production complexes. Mais la politique de centralisation ou de décentralisation d'un groupe peut dépendre aussi de sa propre culture, de la culture nationale de son pays d'origine, ou de la vision de ses dirigeants. D'une manière générale, une culture centralisée pousse davantage à nommer des expatriés du siège, une culture décentralisée à nommer des dirigeants nationaux du pays concerné.

- L'optimisation financière de la gestion des ressources humaines : le coût des expatriés et quelquefois la rareté des managers expatriables tendent à faire rechercher davantage des dirigeants nationaux ou même des « contrats locaux » avec des managers de différentes nationalités. Les coûts relatifs des marchés du travail nationaux peuvent aussi entrer en ligne de compte dans le choix des dirigeants internationaux : par exemple, un cadre français coûte souvent plus cher qu'un cadre italien.

➤ Des profils opérationnels

Sur le plan opérationnel, un facteur essentiel du contexte managérial est le type d'implantation dont il s'agit à l'étranger. S'agit-il d'une représentation commerciale? D'un chantier temporaire obtenu par un grand contrat? D'une exploitation permanente, industrielle ou commerciale? Dans ce dernier cas, s'agit-il d'une création d'activité, ou d'une reprise d'exploitation pré-existante? Ou encore s'agit-il d'une structure holding coordonnant le développement et l'exploitation dans un pays ou un groupe de pays?

Différentes situations impliquent donc différents profils de managers: selon la nature de l'implantation, un profil commercial ou exploitant; selon la phase d'implantation, un chef de projet ou un directeur d'exploitation.

En considérant à la fois le type d'intervention et la phase d'implantation, différentes grandes entreprises internationales distinguent trois grands types de profils opérationnels, qui correspondent en particulier aux opérations d'implantation à l'étranger:

- **Le chef de projet**, chargé de la préparation de l'implantation et des négociations de toute la phase située en amont de l'exploitation: il a notamment la charge des opérations de montage de partenariats et des financements et d'élaboration de business plan.
- **Le manager opérationnel**, chargé de l'exploitation dans son ensemble ou de l'une de ses grandes fonctions (commercial, finance, production...): il peut en particulier avoir la charge du démarrage ou de la reprise de l'exploitation.
- **L'expert intervenant en appui**, en amont (phase de projet), et/ou en aval (phase d'exploitation) de l'implantation: études, audits préalables, transferts de compétence ou de technologies, assistance technique.

Toutes ces considérations montrent qu'il n'y a pas de profil unique de manager international. S'il est souhaitable qu'il y ait, en fonction de son niveau de responsabilité, le profil stratégique précédemment défini, il faut aussi qu'il ait le profil opérationnel correspondant au type de mission à conduire.

Le manager international peut se définir comme un cadre de niveau stratégique, mobile sur le plan international, qui intervient en contexte interculturel, en situation d'interface entre le siège et une (ou des) implantation(s) étrangère(s), et qui exerce, avec un champ de responsabilités plus ou moins large, l'une de ces grandes missions de chef de projet (ou de l'un de ses adjoints), de manager opérationnel (de l'exploitation ou de l'une de ses grandes fonctions) ou d'expert à différents stades de l'implantation.

➤ Les 7 compétences spécifiques du manager international

Ces 7 compétences peuvent s'organiser en deux domaines: la communication internationale et le développement international.

♣ la communication internationale

Plurilinguisme, management interculturel, transfert de compétences et usage des moyens de communication à distance constituent les 4 éléments nécessaires à la communication internationale.

- l'aspect linguistique: c'est à la fois une requête banale et une condition vitale. L'anglais est presque systématiquement utilisé dans les projets internationaux, et souvent la gestion des projets n'exige qu'un vocabulaire relativement simple et standard. De plus, l'anglais international tend à perdre ses spécificités saxonnes et à se latiniser, ce qui le rend plus accessible aux français.

Néanmoins, les malentendus restent fréquents si la langue est mal maîtrisée, du fait de formulations maladroites et ambiguës. Surtout, le niveau général du discours risque de perdre en précision et alors l'échange perd de son intérêt et le projet de sa qualité, car le langage reste l'instrument de la pensée. Enfin, l'absence de nuances nuit aux relations interpersonnelles car les mots utilisés expriment plus ou moins bien la communication recherchée, que ce soit dans le sens de la critique ou dans celui de l'adhésion.

De plus, la possession de la langue internationale ne dispense pas d'un effort de communication dans la langue du pays d'accueil, voire dans une langue véhiculaire régionale. Cet effort favorisera non seulement la convivialité des relations, mais souvent aussi le caractère opérationnel du management.

- le management interculturel: c'est la capacité à adapter sa communication, sa négociation et son leadership au contexte culturel différent d'un pays ou d'un groupe de pays. La méconnaissance de ce domaine peut entraîner des erreurs lourdes de conséquences.

Pour développer cette capacité, on peut adopter une approche globale, transversale à plusieurs pays, ou une approche par pays. Mais on ne peut se satisfaire de démarches comme l'approche par « recettes » (« dos and don'ts » en anglais), car trop anecdotique et ne permettant pas une compréhension réelle des cultures considérées, ou encore l'adhésion à un « gourou » isolément: Il est aisé de démontrer en effet qu'il est plus riche de prendre en compte les principales approches scientifiques du management interculturel, aussi différentes soient-elles dans leur démarche méthodologique, car elles sont, comme nous l'avons vu précédemment, largement convergentes et complémentaires.

- le transfert des compétences: il répond souvent à une nécessité de développement de l'implantation à l'étranger et à une exigence des partenaires nationaux. Ceci fait appel à la fois à la capacité de rassembler et de formaliser ses savoir-faire et celle de les transmettre. Les

voies en sont diverses: séminaires classiques, ou transferts sur les lieux de travail inspiré de méthodes du type « Training Within Industry » (compagnonnage formalisé), ou encore élaboration de didacticiels ou de supports multimédias. On ne peut demander au manager international toutes les compétences de l'ingénierie de formation, mais il doit être en mesure de définir un cahier des charges pour ce transfert de « know-how » et éventuellement d'être un formateur occasionnel disposant d'un minimum de techniques pédagogiques.

- la capacité à utiliser des outils multimédias: C'est une nécessité spécifique pour gérer la distance, notamment entre le siège de la multinationale et la filiale considérée. Elle porte sur l'utilisation de réseaux Intranet pour l'accès à des banques de données de la multinationale, de l'E-mail pour le reporting ou la communication de données, de la vidéo-conférence pour des réunions ou séminaires inter-continentaux, ou de bases de données portables (CD ROM) pour emporter des manuels techniques ou didactiques sous forme légère.

♣ le développement international

Il peut requérir des compétences techniques et managériales spécifiques: par exemple, celles du montage d'opérations internationales, de l'audit, du démarrage ou de la reprise d'entreprises à l'étranger.

- le montage d'opérations: il regroupe un ensemble d'activités préalables à une implantation à l'étranger.

1. Elles portent d'abord sur le montage de partenariats internationaux, concernant des acteurs de la même profession ou d'une profession complémentaire, ou des apporteurs de capitaux. Ces partenaires peuvent être eux-mêmes de dimension internationale ou des acteurs nationaux du pays visé, dont la collaboration est souvent indispensable du point de vue économique, culturel, politique ou réglementaire. Le montage de ces partenariats requiert à la fois de solides connaissances de droit international et une perception fine des enjeux socio-politiques du pays et de ses acteurs influents.
2. Le montage des financements internationaux peut dépasser le cadre des partenariats, notamment par le jeu des crédits internationaux. Ceci fait souvent appel à la connaissance des procédures de financement de projet appliquées par les grandes banques commerciales, comme à la connaissance des programmes et des procédures d'institutions telles que la Banque Mondiale ou la Société Financière Internationale ou d'autres banques internationales de développement, régionales ou européennes.

- l'audit d'entreprises pré-existantes: il fait appel à des capacités d'analyste et d'organisateur compliquées par le contexte étranger. L'audit technique, commercial, humain et financier s'exerce sur une entreprise ou l'accès n'est pas forcément direct ni étendu, où les acteurs ne sont pas nécessairement acquis à la perspective de la reprise, où la rétention d'informations peut être d'autant plus facile que les règles d'organisation locales ne sont pas toujours connues de l'auditeur, et où généralement le temps est compté. Il faut à la fois bien connaître le métier, gagner la confiance des interlocuteurs, savoir poser les bonnes questions et recouper les informations. L'élaboration d'offres techniques et financières est souvent aussi un exercice obligé, les procédures d'appels d'offres étant fréquentes pour une grosse opération, qu'il s'agisse d'un grand chantier, du rachat d'une entreprise contrôlée par l'État, ou de la reprise d'une exploitation de service public en gestion déléguée. Elle demande d'excellentes

capacités de synthèse et de rédaction, mais surtout la connaissance des règles de présentation de cet exercice spécifique.

- le démarrage ou la reprise d'une entreprise à l'étranger: Ils supposent des grandes aptitudes d'organisateur et de stratège, en particulier dans le cas d'une reprise. A partir du jour où l'entreprise est juridiquement transférée au repreneur, celui-ci a instantanément la responsabilité d'un personnel dont le statut peut être changé, d'un équipement qui peut être vieilli et peu fiable, d'une clientèle qui peut être attachée à des produits ou services de marque nationale; il est confronté à une presse et à une opinion qui guettent l'investisseur ou le repreneur étranger, à un État attentif au respect de ses prérogatives et de ses rentrées fiscales, éventuellement à des créanciers qui jugent le moment venu de se manifester...

Le manager de la reprise doit donc avoir prévu une organisation sans faille, servie par un audit préalable fiable; il doit prendre des mesures rapides pour faire passer les décisions urgentes dans le contexte de l'événement; il doit imprimer sa marque et si nécessaire, nommer de nouveaux responsables. Cette situation requiert autant d'esprit de décision que de doigté diplomatique. Elle est complètement nouvelle pour un manager, habitué dans son pays d'origine à conduire une organisation bien huilée, avec l'appui d'un état major connu et compétent, et où beaucoup de problèmes relèvent de procédures identifiées à l'avance.

En d'autres termes, la réussite du manager dans son propre pays ne préjuge pas de sa réussite à l'étranger.

Le tableau ci dessous récapitule les compétences spécifiques du manager international en les modulant selon son type de profil opérationnel:

Sept compétences spécifiques du manager international

Types de capacité	Degré d'existence selon le profil de manager		
	Chef de projet	Manager opérationnel	Expert
<u>Communication internationale</u>			
1. Linguistique	+	+	+
2. Management interculturel	++	++	+
3. Transfert de compétences	+/-	+	++
4. Communication multimédia	+	+	+
<u>Développement international</u>			
5. Montage d'opérations	++	+	+
6. Audit international	+	+/-	++
7. Démarrage d'entreprises	+	++	+/-

➤ Les 7 compétences comportementales du manager international

Les compétences vues précédemment peuvent s'acquérir par l'expérience ou la formation. Il faut par ailleurs définir des éléments plus qualitatifs, relevant davantage du potentiel et de la personnalité, même si ces aptitudes peuvent aussi être développées par l'entraînement.

- l'analyse d'une situation complexe, quand les partenaires et les enjeux sont multiples, les systèmes de références différents, et les informations présentées sous des formes et avec une fiabilité variable, cette aptitude est nécessaire pour conduire un audit à l'étranger.

- la disposition à apprendre, qui se caractérise par une ouverture et une curiosité intellectuelles, une attitude d'écoute, et l'aptitude à reconnaître ses erreurs ou ses échecs et à

en tirer des leçons, sans dégager sa responsabilité personnelle mais en mettant en place de nouvelles solutions.

- la décision en contexte incertain, quand le manager doit trancher à partir d'informations partielles et partiellement vérifiées, et assumer les risques encourus par ses choix, par exemple au moment de la conclusion d'un accord avec un partenaire étranger, ou de la nomination de nouveaux responsables dans les premiers jours de la reprise d'une exploitation.

- l'adaptabilité: c'est l'aptitude à faire face à des situations inhabituelles, avec des partenaires aux valeurs et réactions différentes des siennes, à maintenir le cap fixé tout en remettant en cause la façon de l'atteindre, par exemple pour assurer l'interface entre les exigences de la multinationale et celles de la filiale nationale.

- la diplomatie: transmettre un message tout en le présentant à autrui – ou en s'adaptant à sa réaction – de telle façon qu'il le comprenne et si possible qu'il y adhère.

- la négociation, en identifiant ses enjeux et ceux de son partenaire, sa marge de manœuvre, en mettant en place une stratégie et en assumant une situation conflictuelle sans agressivité.

- la résistance au stress et à l'isolement: pour maintenir son efficacité dans un univers étranger, si nécessaire en décidant seul et en trouvant par soi-même ses propres critères de réussite et raisons de satisfaction personnelle.

Sept aptitudes transversales du manager international

Types d'aptitude	Degré d'existence selon le profil de manager		
	Chef de projet	Manager opérationnel	Expert
1. Analyse d'une situation complexe	++	++	++
2. Disposition à apprendre	+	++	+
3. Décision en contexte incertain	++	++	+/-
4. Adaptabilité	++	++	+
5. Diplomatie	++	+	+
6. Négociation	++	++	+/-
7. Résistance au stress et à l'isolement	+	++	+/-

b. Les 12 principes fondamentaux caractéristiques de la mentalité de l'expatrié

1. Il fait preuve d'une vive curiosité envers la culture locale. Il agit comme un spécialiste en anthropologie culturelle. Il s'intéresse sérieusement aux coutumes et aux passe-temps des habitants de la ville ou de la région dans laquelle il vit et travaille. Il lit les périodiques locaux et essaye de bien se mettre au courant des tendances les plus répandues dans l'opinion publique du moment. Il prend connaissance de la culture de son futur pays d'accueil avant de se rendre à l'étranger, et ne manque pas de relire la documentation dont il dispose après avoir acquis une certaine expérience directe sur les lieux. C'est à ce moment-là, en effet, que les idées développées dans cette documentation lui paraîtront plus valides et plus claires, lui permettant ainsi de mieux comprendre son nouvel environnement culturel.

2. Il respecte les coutumes de son pays d'accueil. Il s'efforce de comprendre les coutumes locales avant d'assumer ses nouvelles fonctions. Il continue ses efforts visant à se familiariser avec ces coutumes après son arrivée. Il évite de sous-estimer la nécessité de comprendre la culture. Il fait attention aux différences, qu'elles soient culturelles ou autres. Il relève les subtilités d'expression et de pensée; il note également les nouveaux comportements et les attitudes insolites. Dans tous les cas, il fait l'éloge des différences d'opinion au lieu de s'y opposer.
3. Il se rend à son travail quotidien avec l'intention d'apprendre. Il tâche de comprendre pourquoi les gens se comportent d'une certaine manière plutôt que de remettre en question l'utilité de leurs habitudes et de leur façon d'agir. Il n'oublie jamais qu'il est comme un invité au sein de l'environnement culturel d'autrui. Il détermine donc, quel est l'étayage soutenant les structures particulières de cette culture, et fait un effort pour en percevoir les antécédents historiques afin de mieux comprendre les gens avec lesquels il est appelé à travailler.
4. Il vérifie la justesse de ses observations auprès de collègues de confiance pour confirmer la valeur de ses perceptions. Il partage les fruits de son expérience et de ses perceptions avec des pairs locaux et d'autres dirigeants étrangers travaillant dans le même environnement culturel. Ce processus lui permettra d'atteindre un niveau supérieur de compréhension pour prédire avec plus d'exactitude les réactions que ses actions provoqueront et aussi pour comprendre comment il pourrait avoir une influence plus positive sur la conduite des affaires.
5. Il fait preuve d'humilité personnelle et est conscient de son influence dans le cadre d'un nouvel environnement culturel. Il adopte un programme continu d'auto formation. Il prête une attention toute particulière à ses propres traits de caractère, à ses préférences et aux particularités de sa personnalité pour déterminer comment ils s'accordent avec la culture locale.
6. Il évite d'être sur la défensive lorsqu'il lui faut faire face à des critiques, des généralisations, des stéréotypes et même des perceptions négatives envers la culture de son propre pays et celle de son entreprise. Il fait un effort particulier pour mieux comprendre comment la culture de son pays d'origine est perçue par les gens avec lesquels il travaille. Il lit les reportages sur les événements se déroulant dans son pays publiés dans la presse locale et il s'efforce de bien écouter le point de vue et les commentaires de ceux dont l'opinion est différente de la sienne. Il garde un esprit ouvert et sans parti pris afin de continuer à élargir ses horizons à l'échelle mondiale. Il n'hésite pas non plus, parfois, à se moquer de lui-même et même à participer à des échanges de remarques humoristiques satirisant les mœurs de son propre pays. L'acceptation avec bonne humeur d'une plaisanterie racontée à ses dépens permet de développer plus rapidement une solide compréhension interculturelle et mène très souvent à l'élimination des obstacles et à la formation de liens exceptionnellement solides. Cependant, il est important de se souvenir que le sens de l'humour varie d'une culture à l'autre; par conséquent, il est bon de savoir distinguer les plaisanteries amusantes de celles qui ne le sont pas, en gardant à l'esprit que beaucoup de plaisanteries se traduisent mal dans l'autre langue.

7. Il est conscient des connaissances qui lui manquent encore et de tout ce qui lui reste à apprendre. Plus on en sait au sujet d'une culture différente, plus il semble qu'il reste encore beaucoup à apprendre. Il s'habitue à ne pas être gêné par son ignorance; le fait qu'il provienne d'un milieu culturel distinct signifie qu'il ne pourra jamais partager exactement le même point de vue que ceux qui l'entourent. C'est une constatation qui ramène les gens à la réalité et leur donne un sentiment de grande humilité.
8. Il sait accepter sa propre faillibilité. Il sait qu'il commettra certainement de nombreuses erreurs. Au lieu de s'en affliger, il tire parti de ses bévues, et tâche de se rendre compte du côté comique de certaines situations. Une telle attitude lui permettra de mieux discerner ce qui se passe tout autour. Les rectifications en cours de route sont de règle plutôt que d'être considérées comme des exceptions. On pourrait même dire qu'elles sont prévisibles.
9. Il apprend à se sentir à l'aise avec les paradoxes. En particulier, il est important de pouvoir diriger tout en sachant accepter les idées d'autrui. Il doit faire preuve de leadership tout en étant en position d'apprentissage. S'il désire réussir en tant que leader, il est important qu'il apprenne de ceux qui l'entourent comment ils souhaitent être dirigés, tout en sachant qu'il s'agira probablement d'un processus distinct de celui pratiqué dans son propre environnement culturel.
10. Il met en place un processus d'intégration et d'apprentissage réciproque. Personne n'apprécie un "je-sais-tout" dépêché par le siège social. Il sait reconnaître qu'il arrive parfois que d'autres détiennent une meilleure réponse à un problème. Il évite d'essayer de forcer les autres à accepter son point de vue, ou les règles, règlements et procédures administratives de sa société. Par contre, il s'efforce de créer de solides réseaux entre pairs et s'habitue à échanger des informations et à partager la responsabilité aussi bien que l'autorité dans la conduite des affaires. Il est important de reconnaître les avantages de la diversité dans l'entreprise et même d'en être fier, tout en faisant les connexions entre différents éléments.
11. Il est prêt à modifier sa façon d'aborder les problèmes et les perspectives d'avenir dans la conduite des affaires. Il sait réajuster son style de négociation et modifier la manière dont il s'exprime, ainsi que son comportement social, selon les situations qui se présentent. Sans perdre de vue qui il est, la flexibilité est son mot d'ordre et s'amuse à surmonter les obstacles qui pourraient l'empêcher de s'adapter ou de s'intégrer à son nouvel environnement. Il réagit avec flexibilité aux coutumes culturelles locales incompatibles avec les procédures et les valeurs de l'entreprise. Ainsi, il est recommandé de faire en sorte que la ligne suivie par la compagnie soit développée dans le cadre des valeurs de l'entreprise plutôt que dans l'esprit d'appliquer à la lettre les procédures émises par le siège social, tout en respectant, bien entendu, les lois et les règlements en vigueur.
12. Il tolère l'ambiguïté. Il apprend à ne pas attendre d'avoir toutes les informations en main avant de prendre des décisions importantes. Il sait être à l'aise même lorsqu'il ignore comment une certaine situation va évoluer. Il ne perd pas de vue son objectif et ne se laisse pas déconcerter par un amalgame de signes socioculturels. Il prend plaisir à se laisser surprendre de temps en temps; ce genre de situation ne manquera pas d'être un événement formateur de grande valeur. Par contre, il sait quand il est

nécessaire de réduire l'ambiguïté au profit de ses collaborateurs qui comptent sur lui pour être leur leader.

4. Les composantes du Management Interculturel

a. Comment constituer un vivier de managers internationaux?

Il s'agit de développer quantitativement et qualitativement la mobilité internationale des cadres d'un groupe, à la fois pour mieux répondre aux postes à pourvoir à l'échelle internationale et pour préparer de façon volontariste de futurs dirigeants en leur donnant une expérience internationale qui leur sera indispensable.

Le vivier de managers internationaux vise donc à :

- susciter davantage de candidatures pour la mobilité internationale,
- développer leur qualité en proposant en amont aux candidats un parcours de formation à la mobilité internationale,
- disposer de plus de temps, d'opportunités et de moyens pour choisir et préparer soigneusement les managers en anticipant à priori l'urgence probable des affectations à l'étranger,
- préparer, après la décision d'affectation, de façon précise leur départ et celui de leur famille.

Pour ce faire, le vivier se situe en amont d'une première mobilité internationale.

Il consiste pour l'essentiel à organiser les 5 étapes suivantes :

① La détection de candidats: il s'agit de susciter et recueillir davantage de candidatures de cadres pour une mobilité internationale.

Elle consiste à faire exprimer l'intérêt des cadres pour la mobilité internationale, pendant l'entretien d'évaluation ou par un questionnaire de manifestation d'intérêt adressé à tous, et éventuellement enregistré sur une base de données informatisées.

② La validation des candidatures: il s'agit d'analyser et de vérifier les aptitudes des candidats à des missions internationales.

Cela consiste à faire valider par le candidat et sa famille d'une part leur candidature pour une mobilité internationale, par l'entreprise d'autre part la qualité de la candidature de l'intéressé.

③ La formation aux missions internationales: il s'agit de développer les compétences nécessaires à une mobilité internationale.

Cela consiste à mettre en place un cycle de formation modulable pour chaque cadre du vivier. Les formations correspondantes, communes ou personnalisées, visent à développer des compétences qui seront nécessaires au manager pour des missions internationales. Elles ne visent pas nécessairement une affectation précise à l'étranger, laquelle pourra être encore inconnue lors de l'entrée dans le vivier.

④ La décision d'affectation: il s'agit de confirmer l'accord de toutes les parties engagées dans cette mobilité internationale pour effectuer le meilleur choix.

Le processus de décision est à la fois celui de l'entreprise et celui du candidat, dès lors qu'une affectation précise peut être proposée (et elle doit généralement être décidée

rapidement, même si le projet à l'étranger a souvent été longuement préparé avant de pouvoir se déclencher).

⑤ La préparation directe: il s'agit de préparer précisément le manager choisi et sa famille à l'expatriation décidée.

Elle a directement pour objet l'affectation visée, du point de vue de la gestion des compétences.

b. Comment choisir les managers internationaux?

Beaucoup d'entreprises internationales s'interrogent sur le choix des managers à qui confier des missions en expatriation ou des projets plurinationaux. Si ce sont de plus en plus des passages obligés pour une carrière de dirigeant, il apparaît souvent que les compétences démontrées en France ne sont pas nécessairement une garantie suffisante pour la bonne conduite de ces missions internationales.

Les critères d'aptitude et de sélection des managers peuvent être:

✧ L'expérience et la compétence professionnelles, et le niveau de maîtrise professionnelle: ceci peut être apprécié à l'examen du curriculum vitae du cadre ou lors des entretiens d'évaluation.

✧ Les motivations pour une carrière internationale et la situation familiale (âge et étude des enfants, profession du conjoint, motivations de la famille). Ceci implique que l'entreprise s'intéresse à la question familiale, bien qu'elle soit souvent considérée comme relevant du domaine privé. Cela peut se faire de plusieurs façons: entretien approfondi avec le cadre sur cette question, remise de questionnaire à l'usage du cadre et de son conjoint afin de les amener à réfléchir et à prendre position sur toutes les implications, avantages et inconvénients d'une expatriation.

✧ Des compétences spécifiques aux managers internationaux (notamment dans le champ de la communication, y compris linguistique, et du développement international): ces capacités peuvent être développées par des formations correspondantes avant le départ en mobilité internationale: perfectionnement linguistique, sensibilisation au management interculturel...).

✧ Des aptitudes comportementales transversales: analyse d'une situation complexe, disposition à apprendre, décision en contexte incertain, adaptabilité, diplomatie, négociation, gestion des conflits.

✧ Des attitudes culturelles pouvant être positionnées par rapport à différentes régions du monde: en termes de relation hiérarchique, de relation à l'individu et à la collectivité, de relation dans l'équipe, de gestion du temps, de gestion de l'information, de gestion d'un statut socioprofessionnel. Il apparaît important que les entreprises puissent disposer d'un instrument d'évaluation particulier pour ce dernier type d'aptitudes internationales. Une solution peut être fondée sur le principe des « assessment centres », c'est-à-dire de mises en situations professionnelles simulées et observées par des spécialistes qui évaluent les réactions et les solutions mises en œuvre par les managers qui se prêtent à l'exercice.

La fiabilité de ces « assessment centres » a été démontrée comme supérieure à celle des autres méthodes d'évaluation des compétences managériales. C'est dans cette perspective que les entreprises commencent à utiliser des méthodes telles que le « Bilan Managers Internationaux », qui est un assessment centre spécifique pour évaluer les aptitudes à des missions et à une carrière internationale. Il s'agit d'une action de diagnostic personnel sur ses capacités à travailler dans un contexte culturel différent du sien, ou un contexte pluri-culturel, dans la perspective de responsabilités internationales. Ce bilan ne suffit pas en lui-même pour

arrêter un choix, car les compétences professionnelles et linguistiques et les motivations personnelles et familiales sont des critères aussi importants mais il donne des indications complémentaires essentielles.

c. Les points décisifs du management interculturel

➤ La gestion des emplois

Les "job-descriptions" doivent comporter des rubriques communes précises pour analyser des emplois estimés a priori comparables.

Les conditions d'accès aux emplois doivent être définies si possible, indépendamment des diplômes, car ceux-ci peuvent être peu comparables d'un pays à l'autre.

L'évaluation du niveau des emplois doit être effectuée sur la base de critères communs aux différents pays et transversaux pour les différents emplois, pour peser la responsabilité et la difficulté inhérentes à l'exercice de chaque emploi, et permettre ainsi des comparaisons internationales pour l'établissement de filières internationales d'emplois.

La cohérence des rémunérations d'un pays à l'autre est un facteur-clé de mobilité internationale. Il faut prendre en compte: le niveau réel de l'emploi, la situation des marchés nationaux du travail, la rareté relative des qualifications par rapport aux différents emplois et le coût de la vie dans les différents pays.

➤ Le recrutement à dimension internationale

Les entreprises internationales commencent à développer une politique de promotion de l'entreprise et de recrutement auprès des universités et grandes écoles européennes et américaines, pour recruter des jeunes cadres de différentes nationalités et mieux pourvoir ainsi à leurs besoins de ressources humaines à travers le monde.

Le critère linguistique et la clause de mobilité internationale sont de plus en plus utilisés au recrutement par les entreprises internationales.

➤ La mobilité internationale

Elle se développe pour plusieurs raisons:

- des raisons de spécialisation technique: expatriation d'un expert pour apporter une technologie à un autre pays du Groupe.
- des raisons de rareté relative des ressources humaines: redistribution des compétences en fonction des disponibilités et des besoins des différents pays du Groupe.
- des raisons de développement: l'initiative du siège de s'implanter dans un nouveau pays.
- des raisons de cohérence ou de renforcement d'une politique de Groupe: nomination par le "centre" de directeurs dans les filiales, notamment en matière financière.
- des raisons de formation de jeunes cadres: certaines technologies du Groupe s'apprennent surtout dans des pays déterminés.
- des raisons d'enrichissement mutuel par des échanges de pratiques de production et de gestion entre différents pays du Groupe.
- des raisons de formation de futurs dirigeants, dont on estime que dans le monde global d'aujourd'hui, ils doivent avoir acquis une expérience internationale et interculturelle concrète.

➤ La gestion du « départ », du « pendant » et du « retour »

Il existe différents modes de préparation de la mobilité:

- voyages de reconnaissance du cadre et son conjoint sur le site projeté à l'étranger,
- réflexion organisée avec le cadre et le conjoint sur les avantages et inconvénients de l'expatriation (questionnaires, entretiens),
- formation à l'expatriation avec le conjoint.

Cette préparation permet d'éviter les échecs et les retours prématurés d'expatriation, mais aussi de gagner du temps dans la gestion administrative et matérielle de l'expatriation et de gagner de la qualité relationnelle dans les contacts établis dans le pays d'accueil.

En cas d'échec, on peut citer différentes causes:

- difficultés et découragements (déménagement, formalités administratives...),
- insuffisance de préparation culturelle (stéréotypes, préjugés, habitudes, coutumes...)
- mauvaise préparation familiale (conjoint et enfants).

➤ Pendant la mobilité

Pour gérer le choc culturel, il existe diverses solutions:

- Accompagnement de l'expatrié et de sa famille par un consultant,
- « Coaching » du cadre expatrié dans son management pendant les premiers mois,
- Entretiens téléphoniques avec le gestionnaire de carrières du siège ou le « parrain ».

Des questions se posent aussi au niveau de la rémunération.

Il est possible de prendre comme référence le salaire du pays d'origine ou le salaire du pays de destination. Néanmoins, cela peut aboutir à des résultats très différents. La prise en compte du coût de la vie est alors indispensable.

Le salaire de base peut ensuite être pondéré par un coefficient multiplicateur qui prend en compte des facteurs tels que le climat, l'éloignement, l'hygiène, la sécurité...

Il peut aussi prévoir les frais de déménagement, d'hôtel, de logement, de voyages familiaux pour les congés, de voiture de fonction, d'école...

En ce qui concerne la protection sociale, deux statuts sont possibles. Le « détachement » est fondé sur le maintien pendant une période définie du régime de la Sécurité Sociale française. L'« expatriation » est fondée sur le principe de l'affiliation à la Sécurité Sociale du pays d'accueil.

Il faut ensuite prévoir l'assurance maladie, retraite, chômage, prévoyance.

Il est nécessaire de prévoir une carte de séjour ou de résidence, un permis de travail (sauf dans le cadre de l'Union Européenne), l'immatriculation du véhicule, un permis de conduire international, un compte bancaire à l'étranger dans la monnaie du pays, les précautions de santé (vaccins, rapatriement).

➤ La gestion du retour

De nombreuses démissions sont souvent enregistrées lors des retours d'expatriation. Elles sont souvent dues à une mauvaise réinsertion, non valorisante ou non prévue.

La mise en place d'un parrainage permet de restaurer l'« égalité des chances » entre les cadres expatriés et les cadres restés dans le pays d'origine. Le parrain assure l'interface entre les dirigeants et le cadre expatrié. Il tient au courant l'expatrié des opportunités de carrière.

Le retour se prépare plusieurs mois à l'avance par des réunions de pré-affectation dans le pays d'origine. On essaie aussi d'inciter le cadre expatrié et sa famille à réfléchir sur le retour.

Il est aussi très important de valoriser le travail qui a été effectué à l'étranger: réunions, rédaction d'écrits...

➤ La communication au sein du Groupe

La communication internationale est un moyen de rapprocher les managers des différents pays et peut prendre diverses formes: séminaires annuels entre dirigeants, constitution de réseaux d'experts techniques, publications de groupe et organisation d'évènements.

Les multinationales ne doivent pas se contenter d'affirmer l'importance d'un personnel diversifié ; il leur faut adopter des mesures efficaces pour faciliter la communication, la compréhension et l'échange d'idées. Créer un environnement dans lequel il soit possible de débattre sereinement des différences est un bon point de départ - en d'autres termes, il est très important de pouvoir débattre des différences dans un esprit positif et constructif.

Outre les mesures visant à améliorer la compréhension entre les salariés, les multinationales doivent aussi engager des efforts explicites pour favoriser les échanges d'idées et l'interpénétration des méthodes de travail. Il leur faut éliminer au sein de leur personnel le syndrome du « ça ne vient pas de chez nous » pour lui substituer un état d'esprit ouvert à des points de vue différents.

De nombreuses entreprises s'efforcent de faciliter le partage d'informations par divers moyens: rotation des effectifs, mise en place de groupes de réflexion transnationaux, fréquents déplacements dans le cadre d'affectations à l'étranger de courte durée et usage intensif des moyens électroniques de communication. Ces initiatives et bien d'autres peuvent stimuler l'échange d'idées.

5. La Culture d'Entreprise

La culture de management de la multinationale:

Trois types de cultures managériales sont souvent distingués dans les multinationales:

- Une culture de management dominante qui est le reflet de la culture du pays d'origine de la multinationale: par exemple, un management américain diffusé dans le monde par une multinationale américaine.
- Une culture de management dominante transnationale, qui est le produit original de l'entreprise mère, par exemple sous l'effet du charisme de ses fondateurs qui ont défini des valeurs propres à l'entreprise, laquelle les diffuse dans les différents pays.

- Une culture de management minimum pour le groupe, avec une volonté d'adaptation aux cultures nationales dans leur diversité.

Dans tous les cas, l'entreprise multinationale est obligée de composer un pôle intégratif sans lequel elle n'existerait pas comme groupe, et un pôle adaptatif sans lequel elle ne pourrait gérer sans heurt ses clientèles nationales et ses personnels nationaux. Mais le positionnement des politiques des différentes multinationales est très variable sur l'axe compris entre ces deux pôles (centralisation/décentralisation).

Dans les cas de fusions-acquisitions d'entreprises de taille comparable mais de pays différents, on estime souvent que la culture de l'une ne peut l'emporter sur l'autre: c'est à un véritable travail de refondation d'une nouvelle culture, cohérente avec les deux précédentes, qu'il faut souvent se livrer.

Management de la multinationale de type intégratif = tendance à expatrier des managers représentatifs de cette culture centrale dans de nouvelles implantations

Management adaptatif = managers nationaux du pays d'implantation

Les facteurs d'émergence d'une culture commune ou partagée:

Ce développement est lié à des facteurs qui ne peuvent pas s'analyser seulement en termes de centralisation, par exemple:

- Le développement de la mobilité internationale est plutôt un facteur d'homogénéisation culturelle par enrichissement réciproque, plutôt que de centralisation à proprement parler.
- La tendance à la diffusion de chartes internationales va dans le sens d'une « corporate culture »; c'est aussi le cas des réalisations et des projets de centres internationaux de formation ou d'une université internationale du groupe.
- La participation des sociétés de différents pays industrialisés en Europe et en Amérique du Nord à l'élaboration de manuels techniques ou de management ou à l'accueil en stages pratiques de futurs dirigeants internationaux.

Y a-t-il une politique de groupe pour la gestion internationale des ressources humaines?

La gestion des missions internationales sera d'abord déterminée par la politique du Groupe pour la gestion internationale des ressources humaines: plusieurs démarches significatives de la part du niveau « corporate » peuvent illustrer cette politique.

- La définition d'une culture de groupe international: a-t-on identifié des valeurs communes, défini une charte du Groupe à l'échelle internationale, qui traduisent une volonté de promouvoir des principes de management dans les différents pays? Pour cela on peut employer la démarche suivante:
 - Identifier les principes culturels fondateurs de la multinationale et ses applications au management des hommes: on pourra par exemple les effets sur les modes de travail en équipe d'un principe de qualité fondé sur la notion de relations internes clients-fournisseurs, les effets sur les modes de délégation et sur l'appréciation du personnel d'une gestion par objectifs, les effets sur les circuits d'information d'un principe de reporting immédiat et transparent...
 - identifier la volonté d'homogénéisation ou au contraire, d'adaptation du management dans les différents pays du Groupe, et les raisons stratégiques d'une telle option;

- Apprécier, selon le degré de liberté donné par la politique culturelle du Groupe, les adaptations nationales pour le management des hommes, en tenant compte des réactions culturelles des personnels et en recherchant avec eux les modalités nationales de management répondant à la fois à la politique du Groupe et aux valeurs et usages du pays.
- L'internationalisation du management supérieur dans les instances dirigeantes du Groupe: quelle est la proportion des dirigeants qui n'appartiennent pas à la nationalité de la société-mère du Groupe dans son conseil d'administration, son comité exécutif, les directions de ses grandes divisions mondiales?
- La volonté de développer les carrières internationales, par exemple par l'exigence d'une expérience internationale pour accéder à une fonction de dirigeant, et d'y préparer les managers, par exemple par la constitution d'un vivier de managers internationaux.
- L'existence d'une communication internationale par des médias internes au Groupe ou des réunions internationales régulières, tant au niveau des dirigeants qu'à celui des spécialistes de certaines fonctions d'entreprises.

Conclusion PARTIE 1:

Un minimum de culture sur le management interculturel est certainement indispensable au manager international, mais aussi cela ne suffit pas à lui garantir des relations harmonieuses avec ses partenaires étrangers. Dans la recherche de telles relations, il faut aussi savoir utiliser à bon escient toutes ces connaissances sur les différences culturelles.

A l'intérieur d'une entreprise internationale, il convient de rechercher davantage ce qui rapproche plutôt que ce qui divise. Autrement dit, s'il est important et nécessaire de prendre conscience des différences de valeurs, de comportements et de procédures chez les collègues d'autres pays pour pouvoir les traiter, il est plus important encore de mettre en évidence la culture professionnelle, la culture d'entreprise et les objectifs communs qui rassemblent les différentes nationalités de l'entreprise. Il s'agit donc de transcender les différences culturelles nationales pour une vision commune et des projets communs qui favoriseront l'émergence d'une même culture opérationnelle.

Il est en effet de l'intérêt de l'entreprise de chercher à mettre en harmonie les cultures de ses personnels de différents pays et de leur permettre de se comprendre, de pouvoir les faire travailler ensemble sur des problèmes ou des projets plurinationaux d'intérêt commun, de faire émerger des valeurs communes à partir des valeurs propres aux sociétés qui composent le Groupe dans différents pays.

Pour mener à bien ces différentes démarches, on en revient au rôle essentiel d'interface culturel qui incombe au manager international.

Pour réaliser des missions à l'étranger, il est évidemment nécessaire de se former au préalable, d'une manière ou de l'autre, à la culture et à l'environnement de l'autre pays s'il s'agit d'une mission de longue durée.

De même, s'il s'agit d'une mission de courte durée, il convient au minimum de lire un ouvrage documenté sur la culture et l'histoire du pays que l'on s'apprête à visiter pour la première fois.

Mais, plus qu'une question de connaissance, la relation avec l'étranger est une question de comportement. Le meilleur conseil qui puisse sans doute être donné est sans doute une attitude d'empathie, c'est à dire d'être capable de "se mettre à la place de l'autre". Il s'agit de se décentrer par rapport à son propre point de vue national et même par rapport à son point de vue d'éventuel représentant du siège d'une multinationale.

Cette attitude sera toujours comprise et appréciée, beaucoup plus sans doute que les efforts pour respecter les rites de politesse locaux dont l'interlocuteur sait très bien que l'étranger qui vient chez lui ne les connaît pas nécessairement et dont il n'attend pas vraiment qu'il les utilise.

Finalement ce sont les valeurs humaines profondes que l'on pourra se trouver en commun qui "feront la différence" dans le succès de la relation, davantage encore qu'une habile maîtrise des subtilités des différences culturelles.

PARTIE 2

ETUDE DE CAS

La grande distribution française décide de s'internationaliser : l'exemple d'Auchan.

De Rio à Moscou, en passant par Madrid, les distributeurs français font un tabac. Qu'ils s'appellent Auchan, Carrefour, Leclerc..., on les retrouve à travers le monde.

En effet, bloqués sur les marchés nord-européen et nord américain qui pour l'essentiel sont devenus « matures » c'est-à-dire saturés, les distributeurs recherchent la croissance. Ils veulent alors se développer sur des marchés neufs d'Amérique Latine, d'Asie et d'Europe de l'Est qui ont une espérance de croissance élevée.

Le choix de la croissance à l'international ayant été fait, les distributeurs se doivent alors de résoudre de nombreux problèmes de management : où aller ? quel concept exporter ? Racheter ou créer ? Produits d'origine ou locaux ?

Pour répondre à cette problématique nous avons décidé de nous baser sur le cas du distributeur Auchan et de sa stratégie d'internationalisation.

1. L'internationalisation d'Auchan

a. Présentation d'Auchan

En 1961 ; Gérard Mullier crée son premier magasin à Roubaix dans les quartiers des « Hauts Champs » qui donne son nom à l'entreprise. En 1967, le premier hypermarché discount est inauguré à Roncq.

En 40 ans, le groupe Auchan n'a cessé de se développer. Avec un chiffre d'affaires de 26.2 milliards d'euros hors taxes, Auchan figure parmi les leaders mondiaux de la grande distribution. Il est aujourd'hui implanté dans 14 pays. Fidèle à ces principes fondateurs, il affirme son indépendance et sa vision d'entreprise ambitieuse au service de ses clients. Sa stratégie de croissance interne et externe se fait au travers de ses 2 principaux métiers : l'hypermarché et le supermarché.

L'ambition de Auchan est de passer du statut de distributeur à celui de marque et construit son offre en fonction des besoins des clients : un choix adapté de produits, des prix discounts, des produits de qualité.

b. Le choix de l'internationalisation

Dès 1981, Auchan se lance dans le pari de l'internationalisation, Alcampo est alors créé en Espagne.

Si la croissance interne reste le mode de développement historique et privilégié du groupe, il n'hésite pas à s'allier avec différents groupes comme il l'a fait en 1997 avec la Rinascente en Italie et, au début 2001, avec le groupe ONA au Maroc.

Aujourd'hui Auchan est présent à travers le monde :

- France : 118 Auchan et 261 ATAC
- Espagne (1981) : 43 Alcampo et 117 Sabeco
- Italie (1989) : 35 Auchan Gruppo Rinascente ; 1 Finiper ; 206 SMA et Cityper ; 16 Grands magasins la Rinascente, 166 UPIIM, 39 Bricocenter ; 8 Leroy-Merlin
- Portugal (1996): 13 Jumbo ; 1 Pao de Açucar
- Luxembourg (1996): 1 Auchan
- Pologne (1996) : 17 Auchan et 11 Elea
- Argentine (1997) : 3 Auchan
- Hongrie (1998) : 7 Auchan
- Chine (1999) : 5 Auchan ; 32 RT Mart
- Taiwan (2001) : 16 Apic et RT Mart
- Maroc (2001) : 8 Marjane et 7 Acima
- Russie (2002) : 2 Auchan
- Etats-Unis : 2 Auchan
- Mexique : 5 Auchan

A la question où aller ? Les marchés à pouvoir d'achat élevé, à forte urbanisation et ayant une capacité développée de consommation, mais ignorant « l'hypermarché à la française » n'est pas forcément la bonne réponse. En effet, ces pays sont habitués à d'autres formules de grand commerce moderne et ne sont pas très réceptifs à l'innovation apporté par Auchan. C'est le cas des Etats-Unis où le groupe Auchan projette de fermer ses 2 hypermarchés. L'accentuation très forte de la concurrence depuis 2 ans limite totalement les perspectives de développement des 2 magasins qui enregistrent des pertes. Le groupe Auchan projette aussi de céder ces 5 centres commerciaux situés au Mexique.

Aujourd'hui, le groupe souhaite poursuivre et accentuer sa croissance en concentrant ses moyens financiers et humains dans les pays prioritaires pour son développement : l'Europe d'une part, incluant la Pologne, la Hongrie et la Russie et l'Asie d'autre part, avec la Chine et Taiwan.

Il décide de s'implanter que dans des pays où il peut apporter une réelle valeur ajoutée à ses clients et développer des centres commerciaux régionaux.

Le service GRH du groupe

Le service GRH du groupe Auchan est situé à Croix, il est composé d'un directeur des Ressources humaines du groupe et de 6 départements :

- Rémunération et avantages sociaux
- Gestion des carrières à l'internationales
- Gestion des cadres dirigeants
- Formation des cadres dirigeants
- Actionnariat
- IFE International

Dans le cadre de l'internationalisation, ce sont les départements gestion des carrières à l'international, département rémunérations et avantages sociaux, gestion des déménagements et gestion des cadres dirigeants. C'est avec le responsable junior Gestion des Carrières internationales, Monsieur Denis Lionnet, que nous avons un RDV téléphonique. Il nous a

donné des informations sur la culture d'entreprise d'Auchan et sur sa politique à l'international.

c. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise d'Auchan peut se résumer en 3 mots clés : partage, confiance et progrès. Elle est basée sur le bon sens et le respect des valeurs.

Cette culture est commune à l'ensemble d'Auchan groupe c'est-à-dire que quelque soit le pays où s'implante Auchan, elle importe avec elle cette culture qu'elle applique au sein de l'entreprise.

Le mode de management est lui assez directif mais aussi participatif car il y a un véritable désir de formation. Ce mode de management est aussi commun à l'ensemble des pays même si on verra par la suite qu'Auchan est obligé de prendre en compte les différences liées à la culture de chaque pays.

Le mode de management est donc retranscrit mais adapté au pays et à sa législation.

La mise en place de l'internationalisation

Avant de s'implanter, une étude est tout d'abord réalisée pour connaître le marché. On va prendre connaissance des modes de consommation, de la législation, des concurrents, du potentiel du marché, des différences culturelles, de la vision du management...

Ensuite une équipe d'expatriés est envoyée pour ouvrir et diriger le magasin. Leur mission principale sera le transfert de savoir faire et amèneront avec eux leur expérience. Au début l'équipe de direction et les postes à responsabilité seront uniquement assumés par des expatriés. En effet, Auchan s'implante, parfois, dans des pays qui n'ont jamais vu ce mode de distribution, il paraît donc impossible de mettre à la tête du magasin des personnes qui ne connaissent pas et qui n'ont jamais travaillé dans une telle entreprise. De plus, les expatriés amèneront avec eux la culture d'entreprise et le mode de management propre à Auchan.

Les expatriés formeront les équipes locales et transmettront leur savoir faire. Lorsque les équipes locales sont formées et que le développement du magasin est assuré, il n'y a plus de raisons d'avoir recours aux expatriés. L'objectif d'Auchan est donc bien que les pays s'approprient Auchan et qu'il bénéficient d'une totale autonomie. Pour acquérir cette autonomie complète, sans qu'il n'y est plus aucun expatrié, il faut compter une moyenne de 15 ans. Aujourd'hui, le Portugal est le seul pays où l'équipe de direction et l'ensemble des salariés du magasin sont uniquement composés d'individus recrutés localement.

Avant d'en arriver là, Auchan groupe adopte une approche polycentrique c'est à dire qu'elle envoie des expatriés selon les besoins communiqués par le service ressources humaines du pays. Auchan laisse aux pays une totale autonomie de décisions, elle met en place le principe de décentralisation.

2. Le choix de la Russie :

Nous allons nous concentrer sur le choix d'Auchan de s'internationaliser en Russie.

a. Un potentiel important

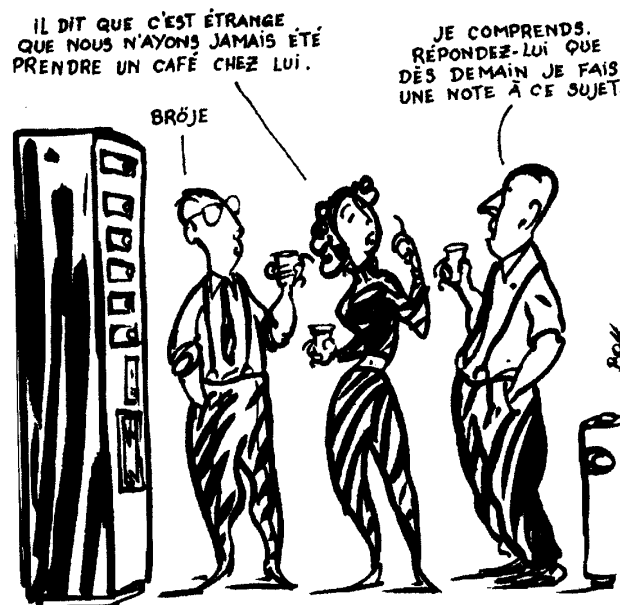
Auchan part à la conquête du marché russe, il est la première chaîne de distribution alimentaire à s'implanter en Russie. Le seul distributeur occidental présent, à l'exception de Cash&Carry, est le géant suédois de l'ameublement, Ikea, installé en 2000.

A moyen terme, la Russie représente un potentiel très important avec un marché de 150 millions d'habitants. Ce pays s'inscrit dans la stratégie d'expansion à l'international de l'enseigne, qui privilégie l'Asie et l'Europe de l'Est, deux zones à l'intérieur desquelles se dégagent deux pays : la Chine et la Russie.

Déjà présent en Europe de l'Est avec la Pologne et la Hongrie, Auchan voit la Russie comme le prolongement naturel de sa présence dans cette région.

A terme, l'enseigne compte ouvrir cinq ou six grandes surfaces mais il est certain que les magasins ne seront pas rentables avant quelques années.

Une différence de management



Auchan est déjà présent, comme nous l'avons vu, en Pologne depuis maintenant 6 ans. Elle a donc déjà fait face à ce changement de culture typique de l'Europe de l'Est. On note principalement des différences en terme de management qui n'est pas du tout perçu de la même façon qu'en Europe Occidentale. Tout d'abord, la désormais banale gestion par projet a bien du mal à s'implanter. Les cadres de l'Europe de l'Est n'ont jamais été habitués à travailler par projet et des tentatives de ce genre se sont traduits par des échecs. De plus, l'idée qu'un cadre doit faire de son poste ce qu'il en voudra, comme cela se fait dans les pays industrialisés, n'est pas encore rentrée dans les mœurs. Il attend beaucoup de son patron: qu'il soit très précis dans ces directives et qu'il ne craigne pas de faire acte d'autorité. Il y a deux ans un grand groupe français avait entrepris d'introduire un management participatif en

Pologne et lorsque les cadres polonais ont été interrogés sur cette mise en place, ils restaient silencieux. Ils pensaient que si l'on prenait la peine de les interroger, c'est que le chef ne remplissait pas son rôle. D'autre part, le témoignage d'une jeune cadre polonaise travaillant pour une grande société raconte : « mes collègues, moi la première, ne comprennent pas que notre PDG ne nous accompagne jamais boire une bière après le boulot. Bref, qu'il ne cherche pas à mieux nous connaître. »

La caricature ci-dessus met bien en évidence les difficultés liés non seulement aux problèmes de langues mais aussi liés aux coutumes du pays.

Cette vision du management propre aux pays de l'Est est donc aussi présente en Russie. La Russie est aussi caractérisée par le fait que l'entreprise ne peut pas vraiment avoir confiance dans les salariés. En effet, ils n'hésitent pas à « voler » l'entreprise en utilisant en abondance le téléphone, les voitures...

Pour réussir son internationalisation en Russie, il paraît donc indispensable de prendre en compte ses différences. C'est à ce stade que les managers internationaux auront un rôle primordial, ils sont là pour amener avec eux la culture d'entreprise et leur mode de management. Cela ne peut se faire qu'avec le temps, en respectant les différences et en prenant en compte les coutumes du pays.

b. Un client différent

En France, c'est bien connu, le client est toujours roi !!!!

En Russie, cela n'est pas perçu du tout de la même façon : c'est le commerçant qui est roi. En effet, pendant longtemps, les russes ont manqué de nourriture et donc les commerçants étaient rares et très recherchés.

Les russes sont en général très désagréables avec les employés mais montrent un grand respect envers la direction.

On constate donc une grande différence entre le client russe et le français et Auchan, lors de son implantation en Russie, ne peut faire abstraction de cette différence.

c. Des produits adaptés

Même si les Moscovites ont des modes de consommation comparables aux nôtres, il est évident que l'on ne peut pas proposer les mêmes produits.

Lors de son implantation en Chine, Auchan avait dû s'adapter au mode de consommation du pays. En effet, les chinois achètent du poisson en très grosses quantités, ni frais ni congelés mais vivant et Auchan avait alors dû adapter ses hypermarchés en aquariums gigantesques.

Pour étudier les habitudes de consommation Moscovites, Auchan a envoyé l'an dernier des étudiants vivre quelques mois dans des familles russes de différents niveaux sociaux, chargés d'analyser la composition de leur réfrigérateur. Cela a permis à Auchan de proposer des produits le plus possibles adaptés à la demande.

Auchan propose donc une offre large et structurée en fonction des besoins des clients. Au total, 40000 références sont proposées, regroupées dans une logique clients, en quatre grands espaces :

- **Se nourrir** : pains préparés et cuits sur place, de la viande découpée sur place, poisson frais, charcuterie, fromages, boissons...
- **S'occuper de soi** : produits d'hygiène, santé, beauté, vêtements, chaussures...

- **S'occuper de la maison** : bricolage, électroménager, meubles..
- **S'occuper de ses loisirs** : électronique, TV, hi-fi, informatique, photo, sport, camping, livres, CD, vidéos, DVD... et la possibilité d'écouter des CD sur place.

On constate que même si Auchan veut proposer des produits adaptés, le principe reste le même puisque l'on retrouve bien ses quatre grands espaces dans les hypermarchés français. L'on retrouve même la possibilité d'écouter des CDs sur place.

Le slogan :

En France, Auchan a pour objectif de devenir une marque « apporteuse de bonnes solutions pour mieux vivre. » C'est le sens de la campagne de communication lancée en août 2000, avec une nouvelle signature « **LA VIE. LA VRAIE.** »

Auchan a décidé de ne pas reprendre le même slogan en Russie et d'en choisir un plus adapté au pays. Compte tenu, des problèmes de pauvreté en Russie, son slogan est « **le coup sur les prix** ». On se rend donc compte du problème de standardisation de la communication à l'international, en effet la France et la Russie ne sont pas confrontés aux mêmes problèmes et il paraît incohérent pour Auchan de choisir le même slogan.

Le prix discount :

Auchan importe avec elle les prix bas comme le signale son slogan : « notre politique est d'être le moins chère possible ». En effet les moscovites sont moins riches que les européens et donc Auchan doit anticiper ce niveau d'achat inférieur à ceux des autres pays. La politique d'Auchan est de viser le plus grand nombre de Moscovites en pratiquant des prix égaux ou jusqu'à 10-15% inférieurs à ceux proposés dans les autres enseignes moscovites.

d. Un emplacement stratégique

Le choix de Moscou comme ville test n'est pas fait par hasard. Selon Frédéric Mioche : « Moscou est la première capitale du monde en terme de potentialité. »

Le premier magasin est donc au centre d'un bassin de population de plus de 800 000 personnes. Le public visé : les Russes qui vivent en centre ville mais surtout ceux qui habitent en banlieue nord et qui ont un revenu mensuel tournant autour de 250 euros.

e. Des produits et des fournisseurs majoritairement russes

Auchan offrira en moyenne 60% des produits russes, 90% en agroalimentaire et 10% pour l'électroménager.

Ce recours aux produits alimentaires russes est expliqué par 2 raisons. D'une part, cela permet de répondre plus spécifiquement à la demande locale qui peut être même changeante d'une région à une autre. Prenons l'exemple de la Chine, on ne consomme pas la même chose à Pékin ou à Hong Kong. D'autre part, Auchan comme ses concurrents sont esclaves « de ce prix le plus bas » qui fait leur raison d'exister et leur notoriété. Or un produit de grande surface, même sans rival, ne peut, après un long transport, des ruptures de change, des taxes

douanières, prétendre au prix le plus bas. Il est donc nécessaire de travailler avec les fournisseurs de la région.

De ce fait, Auchan privilégie un approvisionnement local, 700 de ses 800 fournisseurs étant des sociétés russes. Auchan importe avec elle les prix bas qu'elle obtenait sur son marché principal, ou ailleurs dans le monde, et s'efforce de les imposer parmi les fournisseurs de son nouveau magasin. En retour, elle apporte avec elle le volume et la régularité de ses achats.

La politique RH

Pour ce magasin, Auchan a embauché près de 800 personnes dont 700 Russes.

Le salaire des employés russes est défini selon les contrats locaux et selon un barème propre au pays après avoir pris connaissance du coût de la vie. Comme en France et dans les autres pays, Auchan offre à ses employés la possibilité de se former et d'évoluer au sein du groupe, la promotion interne étant à la base de sa politique de ressources humaines. Le groupe envisage aussi d'ouvrir l'actionnariat de l'entreprise aux salariés russes. Aujourd'hui, 80 000 collaborateurs d'Auchan dans le monde détiennent 16% du capital de l'entreprise.

Une nouvelle façon de faire ses courses

Malgré son adaptation aux modes de consommation Russe, Auchan a une réelle volonté d'importer avec elle un nouveau concept : elle veut faire découvrir une nouvelle façon de faire ses courses aux clients qui ne sont pas habitués aux grands distributeurs.

Auchan a donc conçu un magasin pratique, clair, avec des allées larges (allée centrale de 6.50m) et une signalétique précise. L'hypermarché se prolonge par une galerie commerciale. Elle regroupe 47 magasins boutiques : de vêtements, produits de beauté, articles de décoration, accessoires. Elle compte aussi 13 restaurants pour déjeuner en famille agréablement et rapidement, et un grand nombre de services (banque, pressing, agence de tourisme, bureau de change...). C'est à la fois un lieu pour faire ses achats, se détendre, se promener dans un cadre accueillant et convivial.

Conclusion

On constate que lors de son implantation en Russie, Auchan doit faire face à des différences de culture, de management, d'habitudes de consommation, de produits : Auchan ne peut pas arriver en Russie et imposer sa culture sans prendre en compte ses différences. Il ne paraît en effet pas concevable de proposer exactement les mêmes produits en France et en Russie. Pour pouvoir s'adapter au pays, Auchan propose donc des produits majoritairement russes, travaille en grande partie avec des fournisseurs Russes, embauche sur 800 salariés 700 russes et a un slogan adapté au contexte du pays . Mais même si Auchan essaie de prendre en compte les coutumes du pays, elle importe avec elle un concept qui est une nouvelle façon de faire ses courses. Ce concept est international et présent dans tous les pays où Auchan décide de s'implanter. On retrouve en effet la même configuration des magasins avec de grandes allées, de nombreuses caisses et des espaces identiques. Comme en France , Auchan se retrouve implantée en Russie au milieu d'une zone commerciale regroupant 47 magasins. Malgré son adaptation, Auchan amène avec elle sa culture d'entreprise et son mode de management, chose qui est possible grâce aux expatriés qu'elle envoie chaque année. On va donc dans une troisième partie concentrer notre analyse sur ses travailleurs français que l'on envoie à l'étranger pour réussir l'implantation des filiales. Nous allons voir tout d'abord les profils de

ses expatriés et les problèmes liés à l'expatriation et dans une seconde partie nous nous concentrerons plus particulièrement sur la politique de mobilité internationale d'Auchan.

3. L'expatriation

Envoyer une personne en mission à l'étranger coûte deux fois et demi à trois fois plus cher que d'embaucher une personne localement pourtant de nombreuses entreprises ont recours à l'expatriation. On aurait en effet pu penser que le nombre d'expatriés serait, en moyenne, en diminution, au regard du climat financier actuel cependant les chiffres en disent autrement : la grande majorité des sociétés indiquent que leur nombre d'expatriés reste stable. Sur une enquête réalisée auprès de 69 sociétés dont 66% ont plus de 1000 employés, les deux tranches les plus importantes ont des populations d'entre 10 et 50 expatriés (32% des réponses) et entre 50 et 250 expatriés (38% des réponses).

Le type de mission le plus courant reste l'expatriation classique, et la durée d'une mission est de 3 ans en moyenne. Il existe néanmoins un nombre important de missions à court terme ce qui n'est guère étonnant compte tenu de la crise financière actuelle.

Les raisons pour lesquelles les sociétés doivent envoyer des individus en mission à l'étranger sont diverses. La plus fréquente reste le « transfert de savoir faire » mais d'autres raisons telles que le « transfert de savoir faire » mais d'autres raisons apparaissent :

- Installation de matériel
- Développement d'une filiale
- La promotion
- L'apprentissage

Difficulté rencontrées par les ressources humaines

Le service des ressources humaines se retrouvent parfois face à des difficultés lors du recrutement des expatriés. En effet, partir à l'étranger pour en moyenne 3 ans pose de grosses difficultés. C'est souvent la situation familiale qui reste le plus problématique avec bien souvent l'obligation pour le conjoint de quitter son emploi et de ne pas être sûre d'en trouver un autre.

D'autres points tels que le lieu de la mission, ou des questions financières comme la différence d'imposition dans le pays d'accueil sont à l'origine du refus du personnel.

L'entreprise doit donc prendre en compte ses problèmes et faire en sorte de proposer une politique de mobilité internationale attractive.

L'entreprise prend donc en charge différents coûts tels que le loyer, les frais de voyage annuel, la prise en charge de la scolarité des enfants, l'indemnisation engendrée par la perte de l'emploi du conjoint ou de la conjointe, les frais d'emménagement, une voiture de fonction.

a. La gestion des coûts

Au regard du climat actuel, certaines sociétés ont supprimées des avantage afin de diminuer leur dépenses mais ces réductions sont moins importantes que l'on aurait imaginé. La réduction la plus courante est l'annulation des cours de langue pour le conjoint ou la conjointe mais qui n'entraîne pas une baisse totale des coûts très significatives. Donc les entreprises peuvent aussi jouer sur :

- La suppression ou la diminution de la prime d'expatriation
- La suppression ou la diminution de la prime d'installation
- Moins de voitures de sociétés proposées
- Baisse de la compensation pour la perte d'emploi du conjoint

Notons que dans d'autres domaines, les entreprises ont décidé d'augmenter leurs dépenses tels que la prévoyance/ la santé qui apparaît comme importante pour les salariés.

On constate donc que les expatriations « classiques » restent le type de mission le plus courant même si elles sont plus onéreuses que les missions à court terme qui sont généralement moins chères car la famille reste dans le pays d'origine et que les avantages en nature sont nettement moins généreux.

La partie la plus difficile de l'expatriation concerne les ressources humaines car les expatriés continuent à avoir des besoins qui vont au-delà de la pratique de la mobilité internationale. Le plus gros problème reste la perte de l'emploi et donc du salaire du conjoint quand le couple part en mission à l'étranger.

Nous allons voir maintenant nous attarder sur ses travailleurs qui partent à l'étranger.

b. Qui sont les français travaillant à l'étranger ?

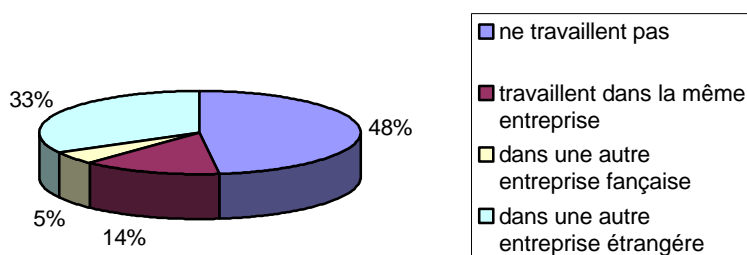
Leur profil :

Nous pouvons constater que près des trois quarts des répondants sont des hommes (73%), et 60% des conjointes ne travaillent pas.

Bien souvent, les hommes emmènent avec eux leur femme et leurs enfants, la conjointe étant obligée de quitter son emploi. Trouver un travail à l'étranger n'est pas alors chose facile compte tenu des différences culturelles et de langues. De plus, lorsqu'il y a un changement d'environnement, la femme peut préférer rester avec ces enfants pour les aider à se familiariser avec ses nouvelles habitudes de vie.

En revanche, les femmes travaillant à l'étranger, quand elles sont en couple, vivent à 88% avec un homme qui lui aussi travaille. Ce résultat peut s'expliquer par le simple fait que le nombre d'hommes qui travaillent est plus important que le nombre de femmes et même si cela commence à rentrer dans les mœurs, il reste encore très rare que des hommes restent à la maison s'occuper des enfants.

Votre conjoint(e) travaille -il(elle) ?



L'Age

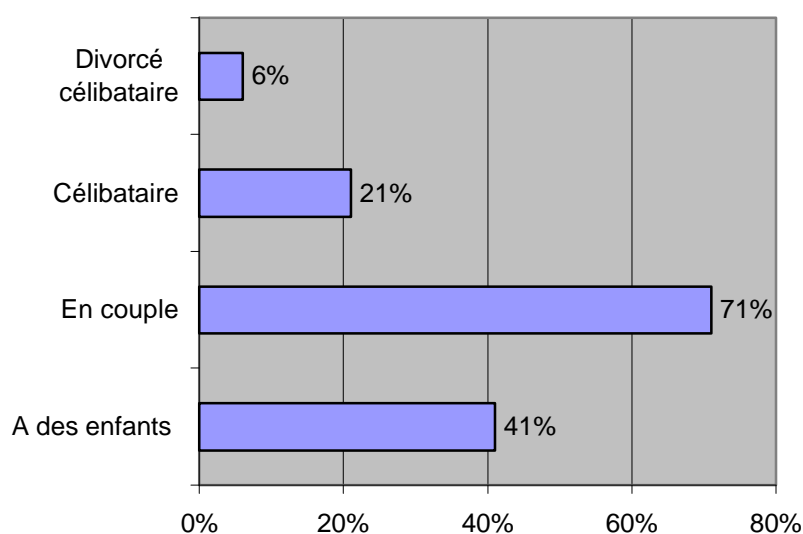
On constate qu'il n'y a pas vraiment d'âge pour partir :

- 21% ont entre 25 et 30 ans
- 22% entre 31 et 35 ans
- 16% entre 36 et 40 ans
- 34% entre 41 et 59ans

Cela fait un âge moyen de départ de 39 ans. Même si les travailleurs étrangers ont tous les âges, on constate tout de même une majorité de jeunes puisque 43% ont entre 25 et 35 ans.

Cela peut tout d'abord s'expliquer par les aspirations des jeunes diplômés qui maintenant désirent être mobiles et sont prêts à partir à l'étranger. De plus, à cet âge on n'a pas encore d'enfants et si ils en ont, ils sont encore jeunes et donc n'ont pas besoin d'un système scolaire spécifique.

Leur situation familiale



Près des trois-quarts sont donc des couples avec ou sans enfants et parmi ceux-ci, seuls 8 % vivent séparément de leurs familles. L'explication est que la durée de leur contrat et de leur séjour est assez longue et donc ne veulent pas être séparés longtemps de leur famille.

Les emplois occupés

Contrairement à ce que l'on pourrait penser près de la moitié des français qui travaillent à l'étranger sont employés par une entreprise locale. Ceux qui bénéficient du statut d'expatrié ou de détaché ne représentent finalement qu'un tiers des français travaillant à l'étranger et ainsi seuls un quart travaillent dans des filiales de grandes entreprises (plus de 500 salarié).

On recense donc 5 catégories de postes que les travailleurs français occupent à l'étranger soit sous contrat local soit sous contrat français :

	Sous contrat français	Sous contrat local
Détaché par une entreprise française	7%	2%
Expatrié par une entreprise française	21%	6%
Employé dans une entreprise locale		47%
Créateur d'entreprise / Commerçant		10%
Profession libérale		7%

On constate donc bien cette majorité de contrats locaux.

Les salaires

Les salaires annuels, quant à eux, sont assez variables : si 22% gagnent 76000€ ou plus, 25% gagnent moitié moins.

La durée du contrat :

Nous pouvons remarquer les contrats et les séjours de courte durée sont peu nombreux :

- 7% de contrats d'un an ou moins
- 10% de contrats de 1 à 2 ans
- 20% de contrats de 2 à 5 ans
- 54% de contrats de 5 ans ou plus

Bien entendu cette répartition varie en fonction des statuts et on peut noter une durée moyenne du contrat de 3 ans et 8 mois pour les expatriés et les détachés.

Comment vivent ils ?

Les associations

Plusieurs associations françaises se sont créées à l'étranger : elles se sont spécialisées, soit selon l'origine de certains résidents français, soit selon leur profession. Elles permettent de réunir ceux qui s'intéressent plus particulièrement aux questions scolaires et pédagogiques, à la vie culturelle, religieuse, sportive, ou à la formation professionnelle.

Ces associations permettent donc de conserver des liens avec la France ; elles peuvent faciliter l'installation, informer et donc permettent ainsi de mieux s'adapter au nouveau lieu de résidence.

78% des travailleurs étrangers disent ne pas faire partis d'une association et donc montrent qu'ils n'ont pas forcément un besoin de se retrouver entre français et qu'ils arrivent à s'intégrer seuls à ce nouvel environnement.

Les journaux

Par contre, ils restent attachés à certains médias puisque 80% lisent des titres de la presse française tel que le monde et 95% regardent TV5 Monde. Cela montre une volonté de garder des contacts et de continuer à suivre l'actualité de son pays d'origine.

La sécurité sociale

On constate un véritable attachement à la protection sociale française qui est réputée pour être de qualité. La grande majorité (plus de 80%) continue à bénéficier du système de protection sociale française telle que :

- La sécurité sociale
- La prévoyance
- Assistance rapatriement
- Retraite complémentaire
- Assurance chômage

Ils jugent la plupart du temps indispensable à conserver cette protection française.

Les comptes bancaires

Les Français vivant à l'étranger ont opté pour la simplicité en matière de gestion de leurs comptes bancaires. La plupart (70%) ont conservé leurs comptes dans leur agence habituelle et ont ouvert un ou plusieurs comptes dans une agence locale, qu'elle soit ou non filiale de leur banque française.

Il est intéressant de noter que 30% utilisent les services d'une banque en ligne et qu'une toute petite minorité (4%) fait appel à des agences dédiées aux expatriés.

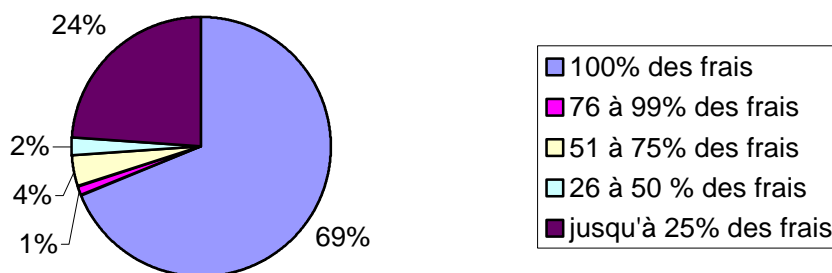
Notons que les expatriés et les détachés ont une approche similaire aux autres et qu'ils sont tout aussi peu attirés par les agences dédiées aux expatriés (7%).

c. L'accompagnement de l'entreprise

- Participation aux frais

Pour inciter ses salariés à partir, les entreprises essaient de proposer une politique d'expatriation attractive et se voit donc participer à certains frais dus à l'installation dans le nouveau pays. Pour faire notre analyse, nous nous sommes uniquement basés sur le cas des expatriés, celui que nous étudions.

Frais de logement pris en charge par l'employeur



On constate tout de même un pourcentage important d'entreprises qui prennent en charge l'ensemble des frais de logement.

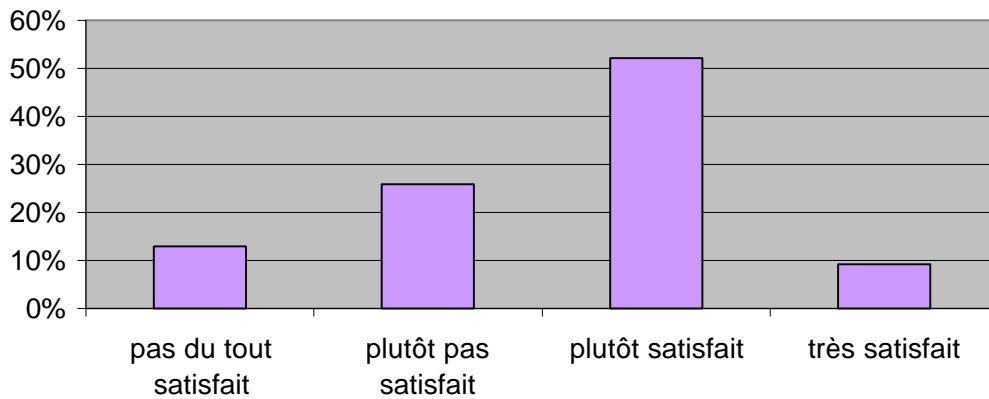
- Formation

Certaines entreprises mettent en place des formations avant le départ dans un autre pays telles que des formations interculturelles ou linguistiques. Les formations linguistiques peuvent être destinées à l'ensemble de la famille ayant pour but l'apprentissage d'une nouvelle langue. Les formations interculturelles elles permettent par exemple de découvrir le mode de management du pays, les habitudes culturelles, le mode de vie... ces formations ont pour but de faciliter l'intégration dans le nouveau pays d'accueil pourtant seuls 20% se disent avoir bénéficié d'une telle formation.

- Le suivi de l'entreprise

65% se disent avoir des contacts avec la maison mère tous les jours ou au moins une fois par mois. 17% disent avoir des contacts moins d'une fois tous les trimestres. Ces contacts se font majoritairement par Internet ou par téléphone mais ils peuvent aussi se faire par Intranet ou encore par la visite de la maison mère. Ces contacts permettent un suivi de l'expatrié dans son travail et dans son intégration.

Niveau de satisfaction concernant la politique de gestion des RH à l'international



Alors qu'une majorité des expatriés sont satisfaits de la politique de gestion des ressources humaines à l'international de leur entreprise, seules 43% des entreprises ont prévu une politique de gestion des retours. Ce qui peut laisser supposer qu'une grande partie des entreprises envoient leurs salariés et font tout pour qu'ils partent mais ne se préoccupent pas forcément de leur retour dans le pays la mission terminée. Cela peut paraître dommage que l'entreprise ne prenne pas en compte les projets de carrières de ses expatriés et qu'elles ne les aident pas lors de leur retour dans leur pays d'origine. C'est faire partir sans vraiment s'occuper du retour.

On peut donc dire comme conclusion que les entreprises se doivent de faire une politique de gestion des ressources humaines à l'international attractive pour inciter les salariés à partir ; cela peut se traduire par des avantages financiers, par un suivi régulier de l'entreprise, par la prise en compte des objectifs professionnels ou encore par une politique de gestion des retours. L'expatrié doit avoir aussi l'impression que cela lui apportera un intérêt. On a pu constater que même si les travailleurs français à l'étranger suivaient en grande majorité les médias français, ils ne sont pas beaucoup à vouloir se retrouver par exemple dans des associations ou dans des banques créées pour eux . Ne pas vouloir rester absolument entre français est un bon moyen pour s'intégrer aux habitudes du pays et à palier les différences culturelles.

Nous allons maintenant baser notre analyse sur l'étude concrète d'un cas qui est celui d'Auchan et principalement sa politique de gestion des carrières à l'international.

4. La politique de mobilité d'Auchan

La mobilité interne présente une très grande importance.

L'expansion en France et à l'étranger implique de nombreux transferts de savoir faire. La mobilité devient donc une véritable nécessité pour l'entreprise et un élément essentiel permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines.

La mobilité géographique se définit par un changement de résidence principale pour le salarié et sa famille suite à la demande de l'entreprise et non pour convenances personnelles.

a. La mobilité internationale

Un des éléments clé de la politique d'Auchan est le développement à l'international ce qui implique une gestion de la mobilité internationale.

Les objectifs fondamentaux du DRH de groupe est de :

- Promouvoir une politique humaine et cohérente à l'international qui apporte une valeur supplémentaire à l'entreprise.
- Optimiser les compétences humaines et managériales des collaborateurs du groupe à tous les niveaux.
- Contribuer de façon efficace au développement international

La mobilité internationale est donc un soutien au développement à l'international et la mission des expatriés est de faire réussir les ressources locales.

La politique de mobilité internationale d'Auchan présente 3 principes de base.

- Tout d'abord **favoriser** à tous les niveaux **l'embauche de managers locaux** chaque fois que cela est possible. On préfère embaucher du personnel sur place plutôt que d'expatrier des collaborateurs.
- Ensuite Auchan va essayer de **recruter et de former des équipes locales fortes** et complètes de façon à recruter, former et préparer les ressources humaines nécessaires au commencement de l'activité. L'autre objectif est de faciliter et permettre un déploiement rapide et efficace ce qui permettra une autonomie plus importante et une plus grande efficacité.
- Pour finir lorsqu'**un besoin** est identifié, on procède à l'expatriation en prenant en compte des exigences des expatriés. Si il n'y a pas de besoins, il n'y a pas de départs. L'autre cause d'expatriation peut être la **nécessité d'une expérience** acquise chez Auchan et non disponible au sein de l'environnement local.

On constate qu'Auchan a pour politique de privilégier l'optimisation des ressources locales et elle n'aura recours à l'expatriation que lorsqu'un besoin sera identifier et qu'elle ne trouvera pas sur place ce qu'elle recherche.

Le déroulement du recrutement :

Comme nous venons de le voir, on a recours à des expatriés que lorsqu'un besoin est déterminé. C'est le service ressources humaines du pays qui détermine le besoin et qui le transmet au service Ressources humaines du groupe. C'est lui qui communique ce besoin à travers les médias interne d'Auchan telles que les revues de presse, Intranet, Internet planet Auchan France, Internet planet Auchan monde.

On a recours à un **recrutement uniquement en interne**. En effet, on a recours à l'expatriation pour transmettre un savoir faire et une politique d'entreprise et seules les personnes travaillant déjà dans le groupe et donc possédant une expérience peuvent avoir ces compétences.

Les missions de base de l'expatrié :

Lorsqu' Auchan a recours à l'expatriation, les expatriés ont trois missions de base dans le but de favoriser le développement à l'international d'Auchan :

- **Tenir la fonction** qui leur est confiée en atteignant un haut niveau de résultats. En effet, l'expatriation n'a un avantage que si les expatriés obtiennent des résultats supérieurs que ceux des manages locaux ayant une fonction équivalente. Si cela n'est pas le cas l'expatriation ne présente pas d'avantages et Auchan optera donc pour l'embauche de managers locaux.
- **Accompagner, former et coacher** les équipes locales ainsi que les managers locaux qui le remplaceront. Pour cela, l'expatrié doit travailler avec et non à côté des salariés locaux. Il doit utiliser des méthodes de formation tel que la reformulation, la démonstration et le contrôle. Une bonne formation est essentiel pour rendre opérationnel le plus vite possible les équipes locales. De plus, la différence de culture et de techniques managériales nécessitent des qualités chez l'expatrié telles que la patience, la ténacité ou encore l'enthousiasme.
- **Apporter une valeur ajoutée** afin d'aider à pérenniser la filiale de l'entreprise dans laquelle ils sont détachés. Leur rôle est d'aider Auchan à son développement à l'international et de tout faire pour que l'implantion d'Auchan dans un pays se fasse avec succès et permette par la suite une extension à l'intérieur même de ce pays.

La quasi-totalité des difficultés enregistrées à ce jour lors de l'expatriation ou lors de son retours sont dues :

- A une erreur de « casting » en ce qui concerne la performance, expérience, le potentiel, les capacités managériales, le courage, la ténacité, l'humilité.
- La mauvaise analyse de son projet :
 - Professionnel : capacité à transmettre le savoir faire et la culture de l'entreprise, à générer une forte valeur ajoutée pour l'entreprise, motivations.
 - Personnel : capacité à se remettre en cause, faculté d'adaptation et d'intégration pour lui et sa famille, raisons personnelles, motivations.

- Familial : acceptation du projet par le conjoint et les enfants, projet à moyen terme du conjoint.

Pour éviter au maximum les difficultés que peuvent rencontrer les expatriés, Auchan met en place une série de mesures destinées à les encadrer et les intégrer dans le pays d'accueil.

b. Le profil des expatriés

L'âge moyen de l'expatrié à Auchan est de 36 ans. 70 % partent avec leur famille et seules 10% sont des femmes. Tous les salariés d'Auchan groupe peuvent postuler donc aussi bien des chinois, des portugais que des français.

Pour pouvoir réaliser les missions que nous avons vu au dessus, l'expatrié doit tout d'abord posséder un capital de compétences et être un homme de résultats. En effet, si l'on envoie des expatriés c'est pour transmettre un savoir faire ce qui requière un niveau de connaissances élevé et une expérience à l'intérieur de l'entreprise.

De plus, l'expatrié devra posséder une grande ouverture d'esprit indispensable pour pouvoir s'intégrer dans un pays étranger : il devra prendre en compte les coutumes et les différences culturelles du pays. Il devra aussi posséder un bon niveau de langue nécessaire pour palier le barrage de la langue.

exemple du profil recherché pour le recrutement de managers internationaux

Mission : expatriation de 3 ans en Italie du Sud pour participer au développement de ce pays.

Profil :

- Chefs de rayon Produits Frais, Bazar ou Textile
- Age 25/30ans
- Minimum 2 ans d'expérience dans leur fonction
- Evolutifs avec de bons résultats
- Mobiles à l'international : en Italie du Sud, Sicile, Sardaigne
- Ouverts et adaptables à d'autres cultures
- Parlant espagnol ou anglais et étant capables d'apprendre rapidement l'italien
- Capables de transmettre, former et coacher

Sans enfants de plus de 2 ans car région non dotées d'école française

c. Le recrutement des expatriés

Le processus de recrutement :

La sélection des candidats se fait sur la base du mérite et de la performance.

- 1- définition des besoins, des profils recherchés
- 2- communication des besoins. Par exemple grâce à Intranet, outil informatique interne d'Auchan, disponible d'accès pour l'ensemble des salariés de France d'Auchan cf annexe
- 3- constitution du dossier de mutation
- 4- transmission du dossier au responsable de la gestion des carrières à l'international

- 5- pré sélection sur dossier
- 6- entretiens de sélection (par groupe et par demie journée)

1^{ère} partie :

- l'accueil des candidats
- la présentation synthétique de la politique d'expatriation et des mesures
- la présentation du cycle de formation avant départ
- la présentation du projet et du poste

2^{ème} partie :

- une doublette de recruteurs
- un entretien d'une heure et quart en moyenne mené principalement en anglais, et sur la base d'une grille spécifique
- conclusion et débriefing

- 7- réponse individuelle
- 8- préparation des conditions d'expatriation et préparation du départ
- 9- voyage de reconnaissance et validation définitive du pays d'accueil
- 10- définition date expatriation
- 11- préparation de l'expatriation : préparation des cours de langue et du déménagement, voyage de recherche de logement, formation à l'IFE INTERNATIONAL
- 12- arrivée dans le pays d'expatriation
- 13- détachement
- 14- préparation du retour
- 15- définition date retour
- 16- retour - accueil
- 17- nouveau départ ?

L'entretien de sélection

Lors de l'entretien de sélection, le service RH du groupe reçoit non seulement le candidat mais aussi sa conjointe. Le service veut les mettre tous les deux sur le même pied d'égalité et les informer de la même façon sur les conditions d'expatriation. Lors de cet entretien, la cohérence du projet professionnel du candidat, de sa conjointe et leur projet de vie sera vérifié. Prenons l'exemple, d'un candidat désireux de partir et étant marié avec une femme avocate qui gagne 10000€ par mois. Il sera très important pour le DRH d'insister et de mettre en évidence les problèmes financiers et relationnels qu'engendrera la perte de l'emploi de la femme. En effet, un déséquilibre dans le couple peut être un facteur d'échec.

Il est donc indispensable de vérifier cette cohérence pour réussir dans les meilleures conditions l'expatriation et qu'elle soit un succès aussi bien pour l'entreprise que pour l'expatrié et sa famille.

La formation

La formation se déroule à l'IFE International, elle dure 3 à 4 jours et se déroule 2 mois avant le départ. Lors de cette formation, le conjoint est aussi invité ce qui permet aux 2 époux d'être informés de la même façon.

Cette formation a pour thème la culture en générale : les différences culturelles, les différentes visions du management et comment gérer ces différences.

Les difficultés rencontrées lors du recrutement

Comme nous l'avons vu auparavant, la plus grosse difficulté rencontrée par le service des ressources humaines reste la gestion de carrière du conjoint. Lors du départ, il est obligé de quitter son emploi ce qui engendre une grosse perte financière pour le couple.

Pour palier à ce problème, Auchan propose différentes solutions au conjoint et choisit alors parmi celle qu'il préfère :

- Obtention d'une prime due à la perte de l'emploi
- Ou possibilité pendant les années de départ de capitaliser pour la retraite
- Ou suivre une formation

Auchan est donc une entreprise qui a décidé de prendre en considération ce problème et pour encourager à l'expatriation propose différentes solutions pour compenser ou diminuer de désagrément du à la perte de l'emploi.

d. Les mesures d'accompagnement matérielles, financières et rémunération

Pour faciliter le plus possible l'expatriation, Auchan a mis en place des mesures d'accompagnement destinées à encourager les salariés à s'internationaliser.

Les mesures d'accompagnement « matérielles »: prise en charge des frais liés au déménagement

Reconnaissance des lieux avant l'installation :

Auchan offre la possibilité d'effectuer 2 voyages de 2 jours chacun (hors délai de route) avec votre famille. Les frais sont remboursés sur justificatifs sur la base du barème société en vigueur.

Le déménagement :

Les frais de déménagement sont remboursés après présentation d'au moins deux devis préalables dont l'un de la société TRANSECO Express, et l'autre avec une société de leur choix.

Le jour du déménagement, la société prend en charge les frais de route, d'hôtel et de restauration de l'expatrié et de sa famille.

Le voyage de retour pour la famille lors des congés annuels est aussi pris en charge.

Les mesures d'accompagnement « financières » : l'indemnité de mobilité

Elle est destinée à couvrir les premiers frais d'installation suivant immédiatement la mutation. Auchan propose donc une enveloppe globale dont le montant est fixé suivant un barème et qui prend en compte la situation familiale du collaborateur et sa nouvelle fonction professionnelle.

40% versés sur le bulletin de salaire et soumise à charge et à impôt

60% versés directement au salarié sous forme d'indemnisation, nets de charges et d'impôts.

Auchan prend aussi en charge la scolarité des enfants et des cours de langue pour tous et une indemnité forfaitaire est prévue pour le conjoint s'il doit abandonner son emploi.

Les mesures d'accompagnement des rémunérations, de protection sociale :

La mutation n'a pas d'incidence sur le salaire de base. Or pour chaque pays, un différentiel de niveau de vie est estimé par rapport au pays d'origine. Si le coût de la vie est plus élevée, une prime destinée à compenser cet écart est versée. Pour certains pays, une prime de « difficulté de vie » est ajoutée. Pour ce qui est l'impôt sur le revenu, Auchan prend en charge le surcoût. Il garantit par ailleurs à ses expatriés un niveau de protection sociale et médicale au moins équivalent à ce qu'ils connaissaient dans leur pays. Pour finir, le nécessaire est bien sûr fait pour assurer la continuité en matière de retraite.

Les objectifs fondamentaux de la direction des ressources humaines du groupe sont donc promouvoir une politique humaine ambitieuse et cohérente à l'international, soutenir l'expansion du groupe dans le monde et optimiser les compétences humaines et managériales. Pour cela, elle a élaboré une politique de la gestion de la mobilité et d'expatriation attractive et compétitive dans un contexte de concurrence mondiale. Cette politique doit permettre un traitement équitable et cohérent et inciter les collaborateurs à s'expatrier.

La gestion des expatriés

Les expatriés sont gérés par le service RH du groupe qui entretient des relations serrées avec eux. Les expatriés ont un contrat de détachement et sont toujours salariés de Auchan France. Professionnellement, ils sont rattachés au service ressources humaines du pays de départ qui fixe les objectifs. Le service RH du groupe fait l'interface entre le pays d'origine et le pays de départ et vérifie que l'expatriation se passe bien.

Bien gérer le départ pour bien gérer le retour

Le principe n'est pas de partir pour partir, mais de s'expatrier pour répondre à un besoin d'un nouveau pays dans le cadre d'un plan de carrière cohérent. On pense donc déjà au retour avant de penser au retour.

Les enjeux :

Avoir dans chaque pays une équipe d'expatriés qui correspond par sa composition et ses compétences aux besoins, à la stratégie et aux politiques de l'entreprise.
Etre en mesure de favoriser la réussite du retour de chaque expatrié dans son pays d'origine.

Les objectifs :

Tout d'abord, l'objectif est de vérifier régulièrement l'évolution de chaque expatrié par rapport au poste qui lui est confié en tenant compte :

- Ses résultats quantitatifs et qualitatifs
- Son apport, sa valeur ajoutée
- Son évolution personnelle et professionnelle par rapport au développement du pays et ses besoins

Ensuite Auchan se veut d'accompagner dès « le départ » la carrière des expatriés et de préparer leur « retour » avec anticipation, sérénité et efficacité de façon à :

- Prendre en compte leur réussite managériale et organisationnelle
- Les fidéliser
- Valoriser les carrières internationales
- Faciliter l'internationalisation de l'entreprise

- Permettre la réinsertion positive de ceux dont le retour est difficile

Pour finir, Auchan veut pouvoir apporter des réponses adaptées aux besoins des différents pays en fonction des ressources locales et internationales dont elle dispose.

Les moyens :

Pour pouvoir atteindre ses différents objectifs, Auchan met en place un ensemble de moyens destinés à suivre l'évolution des expatriés.

1- Etat de suivi des expatriés :

L'édition est bimestrielle (le 1^{er} de chaque mois pair) et est destiné aux DRH du pays d'accueil et aux DRH du groupe. Il donne la situation précise des effectifs des expatriés. Les états de suivi comprennent les éléments suivants :

- nom, prénom
- pays et région d'origine
- pays d'affectation
- date de naissance de l'intéressé(e)
- ancienneté à Auchan de l'intéressé(e)
- date de départ
- fonction actuelle
- date de fin du contrat prévu à ce jour

2- Etat de programmation des retours sur 2 ans :

Il est important qu'un état le plus précis soit émis 2 fois par an (le 1^{er} avril et le 1^{er} octobre). De cette façon, la DRH du pays d'origine pourra analyser ses informations et les intégrer dans les plans d'embauche et d'organisation.

3- Point annuel de gestion des carrières :

Une fois par an, la DRH du groupe fera un point précis sur tous les expatriés avec chaque DRH des pays d'accueil. Lors de ce point annuel, il sera aborder le bilan personnel de l'expatrié, son bilan professionnel, ses projets dans le pays et ceux dans le pays de retour. Consécutivement aux entretiens d'activité, le DRH du pays d'accueil préparera pour chaque expatrié un point synthétique sur divers éléments.

Le retour :

Lors du retour, l'expatrié peut choisir de travailler entre plusieurs régions. Il revient au minimum au niveau avant qu'il ne soit parti et jamais en dessous. Si il est évolutif et qu'il a fait ses preuves, il peut retrouver un niveau plus élevé.

Conclusion :

En conclusion à cette partie consacrée à la politique internationale d'Auchan, on constate qu'Auchan n'a recours à l'expatriation qu'en cas de besoin, elle a pour but d'effectuer un transfert de savoir faire et à terme, son l'objectif est de recruter l'ensemble des salariés localement.

Auchan propose une politique internationale attractive, son but n'est pas d'effectuer un départ sans prendre en considération le retour des salariés. Pour que l'expatriation soit un succès aussi bien pour l'expatrié, que pour sa famille et l'entreprise, Auchan met en place une série de mesures telles que la prise en compte du projet professionnel de l'expatrié, propose un accompagnement financier, matériel et de rémunération, effectue un suivi régulier de chaque expatrié, propose des solutions pour le conjoint et effectue une politique de gestion des retours.

On peut donc dire qu'Auchan met tout en œuvre pour encourager les salariés à s'expatrier en proposant un ensemble d'avantages.

CONCLUSION GENERALE

Lors de l'implantation d'une filiale à l'étranger, le management interculturel est un problème central.

Les expatriés représentent un moyen de mise en place du management. Ils en sont les acteurs.

De plus, le manager international a un rôle essentiel dans le bon déroulement de l'activité internationale. Il doit avoir une capacité d'adaptation, d'ouverture d'esprit, et posséder un bon niveau de langues, et si possible, une certaine expérience internationale.

C'est pour cette raison que le processus de recrutement est très important.

Les expatriés constituent donc un pilier essentiel dans le management interculturel.

Le but du management interculturel est d'assurer le transfert de savoirs, de savoir-faire d'une part, et d'uniformiser la culture d'entreprise et le mode de gestion et de management.

En effet, l'expatriation liée à l'internationalisation offre la possibilité de garder l'identité de l'entreprise tout en permettant la collaboration de personnes de culture différente : points de vue différents, ouverture d'esprit, fin des préjugés sur les cultures...

Les entreprises souhaitant s'internationaliser doivent mettre en place une politique attractive concernant la mobilité internationale et mettre en place des mesures afin d'inciter leurs collaborateurs à l'expatriation.

Bibliographie

Articles :

- Auchan s'installe en Russie
Le Figaro économie 2002
- La grande distribution investit la Russie
Le Figaro économie 2002
- Auchan développe son implantation internationale
La Tribune 2002
- Quand les filiales reprennent l'initiative
Les Echos 2002
- Donner aux managers une envergure mondiale
Les Echos 2002
- L'entreprise européenne : gérer la diversité culturelle
Les Echos 2002
- Carrefour, transmettre la culture du groupe
Les Echos 2002

Livres :

- Evalde Mutabazi, Yochanan Altman, Audrey Klesta, Philippe Poirson
« *Management des ressources humaines à l'international* »
- Valérie Boronad, Frédéric Didierlaurent, Laure Lavorata, Martine Massobie-François, Elisabeth Poulain
« *Commerce international, marketing et négociation* »
- Marc Bosche
« *La management interculturel* »
- Benoît Théry
« *Manager dans la diversité culturelle* »
- Philippe Hermel
« *Management européen et International* »
- D. Biget
« *Management interculturel* »
- C. Pasco-Berho
« *Marketing international* »
- Bareleir, Duboin, Duphil, Gévaudan-Contal, Grataloup, Kuhn, Paveau, Sarhan
« *Pratique du commerce international* »

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DESTINE A AUCHAN

1. Pouvez vous donner votre définition du management interculturel ?
2. Quel est pour vous le profil type du manager international ? (qualités, compétences)
3. Comment recrutez vous vos managers internationaux ? (candidatures internes, externes)
4. Quels sont vos critères de recrutement ? (expérience obligatoire à l'international ?)
5. Comment se prépare le départ du manager international ? (relations avec le conjoint, les enfants ; entretiens...)
6. Comment est accompagné le manager international lorsqu'il est à l'étranger ? A t-il de nombreuses relations avec le siège ? (a t-il un parrain, des entretiens avec ses dirigeants d'origine ?)
7. Le manager part-il seul ou avec une équipe de cadres ou d'employés ?
8. Comment est géré le retour du manager et de sa famille ?
9. Comment est valorisé le travail du manager international ?
10. Comment se passe la communication internationale du groupe ? (séminaires, Intranet...)
11. Comment gérer la culture d'entreprise ? Quelle est celle d'Auchan ? Y a t-il une culture commune aux différentes filiales ? (Charte ?)
12. Comment la maison mère peut elle garder son identité à l'étranger ?
13. La société mère laisse t-elle une marge de manœuvre à ses managers internationaux ou est-elle très présente dans la gestion des filiales ?
14. Comment est contrôlé le travail des managers internationaux ? (système d'évaluation ?)
15. Quels sont les facteurs d'échec de l'expatriation ?
16. A votre avis, quels sont les apports d'une collaboration entre personnes de culture différente ?
17. Combien de salariés en poste à l'étranger gérez-vous ?
18. Ce nombre est-il en évolution ?
19. Quelle est la durée moyenne des missions ?
20. Quels sont majoritairement les objectifs de mission ?
21. Rencontrez-vous des difficultés dans le recrutement des candidats à l'expatriation ?
22. Faites-vous des estimations budgétaires avant de prendre la décision d'envoyer quelqu'un en mission ?
23. Le coût de l'expatriation du candidat va-t-il peser dans sa sélection ?
24. Faites-vous de l'optimisation fiscale quand vous établissez vos contrats d'expatriés ?
25. Faute de budget, certains avantages ou formations dispensées auparavant ont-ils disparus ou été réduits ?