

# LE MANAGEMENT DES EQUIPES DIRIGEANTES PRATIQUE PAR LES GRANDS GROUPES FRANÇAIS

**N. ONGARETTI-BASTRENTAZ**  
Consultant

*L'Européanisation des entreprises pose le problème de la constitution des équipes dirigeantes des filiales implantées dans les différents pays. L'enquête lancée en partenariat par l'ESSEC et Carré, Orban et partners, l'un des premiers cabinets européens de "chasseurs de tête", porte sur les choix effectués par les groupes français pour la direction de leurs filiales en Europe. Les résultats intermédiaires présentés font ressortir les différences d'approches rencontrées, en analysant les raisons, les avantages et limites et dégagent une première typologie.*

L'ESSEC et le cabinet de recrutement international CARRE ORBAN se sont associés pour mener une enquête auprès des grands groupes français ayant pour thème "la gestion des filiales internationales".

L'enquête comporte plusieurs rubriques de questions : stratégie d'expansion internationale, direction et organisation, culture, communication, éducation et formation, recrutement et porte globalement sur "le management des équipes dirigeantes pratiqué par les grands groupes français".

A l'origine de cette enquête figurent plusieurs types de questions qui se posent à la fois pour un établissement de formation première et continue et pour un cabinet de recrutement international, le point commun entre les deux étant d'être le plus près possible du "marché" à savoir celui des entreprises et organisations utilisatrices, dans un espace très concurrentiel au plan international.

## I - LES QUESTIONS POSEES

Elles portent essentiellement sur cinq thèmes de réflexion.

- Le *premier* concerne l'importance et l'impact des phénomènes interculturels sur les organisations et "l'effet social".

Tout un ensemble de variables est à prendre en compte dans le cadre de cette réflexion. Doit-on, à partir d'une approche interculturelle ("Les différences culturelles dans le management" de Bollinger et Hofstede), construire un système d'action ? Quel est le degré de conscience des équipes dirigeantes ? Existe-t-il des approches davantage liées à l'environnement (travaux du LEST d'Aix-en-Provence) ? A-t-on abandonné les clichés traditionnels sur certains pays ?

- Le *second* porte sur la conception d'un management international, stratégique, lié à la cohérence et à la flexibilité. Quelle est la stratégie des grands groupes quand ils acquièrent ou créent des filiales à l'étranger ? Comment les "géants apprennent-ils à danser" ? Quel rapport existe entre le cycle de vie des produits, le développement de la stratégie et l'internationalisation ?

- Le *troisième* type de questions porte sur la conception d'un management contingent lié à un environnement contraignant. Quels sont les impératifs juridiques ? Quelle est leur place ? Quelle est l'importance du marché local par rapport au marché global ? Où se situent les rapports de pouvoir ?

- Le *quatrième* type de questions porte sur le profil des dirigeants : quel est leur système de valeurs ? Ont-ils une prédisposition à l'action axée sur des valeurs personnelles ? Quelle est leur attitude vis-à-vis du risque et du changement ? Sont-ils à l'écoute des autres ? Sont-ils intéressés par une valorisation d'eux-mêmes comme acteurs ou bien éprouvent-ils de l'anxiété et de la peur ?

- La *cinquième* et dernière série de questions porte sur la préparation et l'accueil dans le pays des expatriés. Comment "choisit-on" les expatriés ? Quelle est la part du volontariat ? Comment les prépare-t-on au départ ? Comment les suit-on ? Comment se passe le retour ? Cela apporte-t-il un "plus" à leur carrière ?

Autant de questions auxquelles une enquête de ce type pouvait essayer d'apporter quelques "pistes" de recherche ainsi que des embryons de réponses en

tenant compte du fait que cette enquête se voulait simplement qualitative et non exhaustive et qu'elle était menée volontairement auprès de cadres dirigeants à des postes de responsabilités diversifiés et dans un environnement en mutation permanente.

## II - LES RESULTATS DE L'ENQUETE

Pour des raisons de confidentialité, aucune entreprise n'est citée en référence dans cet article.

### 1 - Stratégie d'expansion internationale

Une majorité d'entreprises (sociétés industrielles) a actuellement une stratégie d'acquisition d'affaires existantes (12/20 dont deux entreprises de service, les autres pratiquent le mix acquisition, création).

Dans cette stratégie d'expansion internationale, la raison dominante de l'acquisition d'affaires existantes est une *pénétration plus rapide* du marché. Le critère "coût moindre" vient en seconde position.

Pour ce qui est de l'expertise acquise par les groupes dans leur secteur d'activité, elle est d'origine diverses. Le pays qui a le plus apporté au plan international, toutes activités confondues (sociétés industrielles), ce sont les USA (résultat sans surprise), en seconde position la France (surtout pour les métiers), en troisième position la Grande-Bretagne pour les sociétés de service et l'Irlande pour une entreprise de service, la dominante étant nord-américaine.

### 2 - Direction et organisation des filiales

#### a - Organisation

Entre marchés géographiques et lignes de produits, la plupart des groupes (3/4 d'entre eux) ont choisi un mix des deux types d'organisation.

Les structures sont matricielles, mais une forte tendance s'exprime en faveur d'une *organisation par lignes de produits* pour les acquisitions en cours, à venir ou existantes.

#### b - Structures de décision

Elles sont en majorité décentralisées par pays ou par régions pour 2/3 d'entre elles, 1/3 restant centralisées à partir de la France.

#### c - Les départements

Ils sont centralisés en majorité pour assurer la coordination des activités. La stratégie est toujours centralisée. La R & D l'est également pour 2/3 des entreprises. Les ressources humaines sont centralisées pour la direction, décentralisées pour les autres niveaux.

Les systèmes d'information sont souvent décentralisés pour les 2/3 des entreprises. Pour ce qui concerne le contenu des départements par rubriques, il y a une majorité de responsabilités décentralisées.

#### d - Direction des filiales étrangères

1/3 des entreprises place indifféremment des cadres locaux ou expatriés à la tête de leurs filiales comme équipes dirigeantes. 1/3 des entreprises place exclusivement des Français comme n° 1 de leurs filiales étrangères. 1/6 place exclusivement des cadres locaux comme membres de leurs équipes dirigeantes de leurs filiales étrangères ; 1/6 place des cadres locaux comme n° 2 et n° 3 de leurs équipes dirigeantes de leurs filiales étrangères.

La tendance générale est de donner de plus en plus de responsabilités à *des cadres locaux*.

#### e - Direction des sociétés acquises

Les 3/4 des entreprises maintiennent les équipes en place après l'acquisition. 1/4 remplace immédiatement l'équipe dirigeante. Le rapport change après une ou deux années, mais la tendance n'est pas au rapport inversé.

### 3 - La culture

a - A une exception près (une entreprise pour la diversification de ses métiers), toutes les entreprises déclarent avoir une culture spécifique.

#### b - Les barrières

Le terme lui-même a souvent choqué nos interlocuteurs. Ils préfèrent y substituer celui "d'obstacles" ou problèmes ponctuels solubles.

En premier critère, à égalité : les langues et la différence culturelle.

En second critère : le nationalisme surtout dû aux autorités locales.

Citées une fois chacune : l'image de la France et la loyauté (par rapport aux autorités locales).

### 4 - La communication

a - Pour rassurer les dirigeants, les cadres et le personnel d'une société acquise, on parle surtout d'emploi et de garantie de l'emploi à condition d'être performant. La rémunération est beaucoup moins utilisée comme argument pour une raison très simple : la France est à l'heure actuelle mal placée au plan international (l'Allemagne et les USA étant les pays les plus chers).

b - Toutes les entreprises, à une exception près en raison de son secteur d'activité, font confiance au directeur général local pour régler les problèmes éventuels.

### 5 - Education, formation

#### a - Formation

Pour ce qui concerne la formation des cadres dirigeants : elle est décentralisée pour 1/4 des entreprises ; elle est centralisée pour 1/4 ; elle est mixte pour 1/3 ; elle n'existe pas pour 1/6 des entreprises.

## b - Mobilité

La France vient en tête (il s'agit naturellement de groupes français). Ensuite sont citées l'Allemagne, la Hollande, l'Italie, la Scandinavie et l'Europe du Nord à égalité.

## c - Langues

A égalité, le Français et l'Anglais, en numéro 1. Vient ensuite en "langues rares" l'Allemand et l'Espagnol à égalité.

## 6 - Rémunération, salaires

a - Pour une grande majorité des entreprises, les pays où s'expriment les plus hautes exigences sur le plan des salaires sont en tête l'Allemagne et l'Italie pour la CEE, la Suisse pour l'Europe hors CEE et les USA pour le reste du monde. Il faut noter, à cet égard, que les groupes français n'ont pas de filiales dans tous les pays cités.

b - La grille de salaires des dirigeants locaux est en majorité fixée par pays, compte tenu des conditions locales du marché de l'emploi.

c - Les stimulants introduits dans les salaires des dirigeants locaux se répartissent également entre des primes liées aux résultats et le système de stock option avec une légère majorité pour les primes liées aux résultats (deux exceptions).

## 7 - Recrutement

a - Pour ce qui est du recrutement des jeunes cadres dans les groupes, les 3/4 des entreprises prévoient une sélection en cours de carrière ; 1/4 seulement prévoit une filière ou plusieurs filières de spécialités incluses parfois dans le département "international" du groupe.

b - La durée habituelle du détachement est de 3 à 5 ans pour 95 % des entreprises (deux exceptions : 2 ans et 6 ans). La durée du détachement entraîne parfois des difficultés à gérer les cadres expatriés. (Constitution de "baronnies" ou "féodalités").

c - Les entreprises n'ont pas souvent recours aux cabinets de recrutement, sauf pour les cas exceptionnels où le groupe ne dispose pas à l'intérieur d'un vivier suffisant, ou dans le cas où il y aurait un départ accidentel, sinon la détection des potentiels doit permettre de faire face. Les entreprises préfèrent avoir recours à un nombre limité de cabinets (plutôt qu'un seul) et ceci à 95 %. Elles ne souhaitent pas avoir d'accords privilégiés avec certains d'entre eux, à une exception près.

Pour ce qui concerne le recrutement de cadres dirigeants, les missions qui leur sont confiées sont très ponctuelles et de plus en plus pointues au plan international.

## III - "LES PISTES" DE RECHERCHE ET LES EBAUCHES DE REPONSES

Cette enquête nous amène à faire un constat avec une dominante : la prise de conscience des dirigeants des grands groupes de se trouver dans un environnement mouvant et de devoir adapter leurs comportements en permanence et de se montrer en conséquence créatifs et innovateurs, s'ils veulent prétendre rester présents sur la carte internationale.

### 1 - Le premier constat

Le premier constat est que nous nous trouvons dans une situation de guerre économique et dans un univers d'une grande complexité.

Situation de guerre économique car les cartes sont redistribuées au plan international : l'Europe, ou plus exactement les pays européens, se trouve face aux pays tiers dans une situation de forte concurrence où les organisations s'affrontent pour survivre. Leurs armes : le développement par des alliances pour atteindre des positions de leader incontesté.

La réponse des entreprises est logique et pragmatique : elles se transforment en organisations "apprenantes" dans lesquelles plusieurs dimensions se croisent : métiers, pays et plans de carrière.

Le métier est le critère, le "ciment" entre les filiales et la maison mère.

Le pays devient un critère non pertinent, si ce n'est pour la conquête ou la pénétration de nouveaux marchés.

Le plan de carrière n'est plus défini par rapport à un parcours prédéterminé ou par le passage dans certaines filiales. La "période internationale" est considérée comme un "plus naturel" dans le projet de carrière.

### 2 - Dans ce contexte, il est indispensable de définir des stratégies

Leurs caractéristiques sont d'être mouvantes, évolutives, flexibles pour tenir compte des changements de l'environnement. Les stratégies doivent s'appuyer sur un système de valeurs fort, propre à l'organisation, que sont les métiers et la culture d'entreprise. Les leaders s'imposent par ces deux composantes. Pour ce qui concerne les ressources humaines, ceci implique que tous les individus qui n'adhèrent pas à ce système de valeurs doivent se retirer.

### 3 - Les dirigeants

Les dirigeants ont un rôle essentiel dans la définition des stratégies et leur personnalité joue un grand rôle dans la réussite de leur entreprise. Le chef d'entreprise *acteur*, sachant s'entourer de femmes et d'hommes efficaces à qui il confie "une mission", devient la référence, symbole de succès. Les individualités fortes, à profil médiatique ou non, ont aujourd'hui le rôle principal dans l'entreprise.

Ceci permet de répartir les organisations en trois types :

- les *conquérants internationaux* à métiers forts et/ou à culture forte, avec un positionnement de leader,
- les *pionniers internationaux* fortement importateurs de matières premières ou exportateurs de produits de marque ou de services,
- les *mutants internationaux* à dominante transfuge de pays tiers dans les secteurs à haute technologie ou à technologie pointue.

#### 4 - Pour mener ces stratégies...

Les dirigeants sont amenés à *choisir des femmes et des hommes* capables de se soumettre à des contraintes et de s'adapter à des changements permanents. Ceci implique un *lien* extrêmement fort entre les ressources humaines et la stratégie de l'organisation. Le critère de la nationalité n'est plus pertinent en terme. Seuls comptent *l'expertise et le degré de mobilité*.

Mais il n'est pas possible d'oublier l'origine des grands groupes marqués par leur nationalité ; ceci provoque en effet des intégrations plus faciles avec certaines nationalités. Les groupes français apparaissent marqués dans leur comportement par une forte empreinte de *latinité*.

En ce qui concerne les rapports de pouvoir, il est clair que leur origine nationale permet aux grands groupes de s'affirmer plus facilement, mais il s'agit d'un mouvement le plus souvent à sens unique : les groupes français souhaitent intégrer des nationalités différentes mais rester dominants.

#### 5 - Au niveau individuel

Au niveau individuel, il se passe la même transformation qu'au niveau *organisationnel*. Dans l'organisation, le passage s'est fait de *l'exportation à l'internationalisation*. Pour l'individu, la notion d'*expatriation* a laissé place à celle de *mobilité*. Il s'agit d'une transformation profonde. D'un faible pourcentage d'expa-

triés, on passe à 100 % des individus qui devraient devenir mobiles.

Le phénomène de la mobilité ne touche pas uniquement une nationalité, en l'occurrence celle du groupe considéré, mais l'ensemble des nationalités, ce qui rend encore plus caduque la notion de cadre expatrié.

En conclusion, il s'agit d'une démarche positive des groupes français à travers l'attitude de leurs dirigeants qui se comportent actuellement comme des chefs d'entreprises conscients de la nécessité de définir des stratégies offensives dans une optique de cohérence et de flexibilité.

L'attention que les dirigeants portent à leurs équipes dirigeantes se manifeste dans la création de programmes de formation internes à dimension internationale ou "d'universités d'entreprises" qui donnent à la formation une place de plus en plus significative dans le développement des activités de l'entreprise.

Pour terminer, nous emprunterons à Philippe d'Iribarne quelques phrases extraites de son livre "La Logique de l'Honneur". Il s'agit de "gagner la guerre économique, de mobiliser l'enthousiasme des hommes".

Chaque pays a ses traditions, sa manière de définir les droits et les devoirs de chacun, sa façon de commander, d'obéir, de coopérer et de s'affronter.

"La gestion d'une entreprise, dans chacun des détails concrets dont elle est faite, ne relève pas d'un autre univers que la compréhension générale de la marche des sociétés et du gouvernement des hommes. Quand, pour gérer, il faut savoir susciter l'enthousiasme de ceux que l'on dirige et éviter de les scandaliser, on a besoin de comprendre ce qui enthousiasme et scandalise".

C'est le sens dans lequel doivent aller les dirigeants de grands groupes à dimension internationale s'ils veulent réussir.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., Les différences culturelles dans le management, Paris, Ed. d'Organisation, 1987.  
D'IRIBARNE P., La logique de l'honneur, Paris, Seuil, 1989.