

# Cadres de tous les pays, échangez-vous

*Patricia Pol*  
Université de Paris XII

## RESUME

*La mobilité des cadres est l'un des sujets les plus étudiés lorsque l'on s'intéresse à la gestion du personnel dans les firmes multinationales.*

*En effet, l'existence de centres de décision au-delà des frontières implique une gestion de flux de personnel dont l'intensité varie en fonction de facteurs plus ou moins identifiés. Par exemple, l'expatriation (action d'exporter du personnel de la maison mère vers les filiales) est analysée dans la littérature comme un transfert de compétence nécessaire, un moyen de contrôle d'un siège sur ses filiales, une réponse à un développement organisationnel, un développement managérial ou une adaptation à des environnements différenciés.*

*Par ailleurs, de nombreux managers militent en faveur de la diversité culturelle et prônent des politiques de mobilité de cadres plus volontaristes et moins ethnocentriques. D'abord envisagées d'une façon unilatérale, ces politiques s'orientent donc de plus en plus vers des formes d'échange multilatéral. La mobilité dans l'espace mondial se substitue progressivement à l'expatriation.*

*Cette évolution correspond à des logiques différentes que nous nous proposons d'analyser dans cette communication. Nous montrerons tout d'abord que si l'expatriation a navigué entre l'ambiguïté du privilège et de la punition, la mobilité dans l'espace mondial s'inscrit plus clairement dans une logique de devoir et de valorisation des compétences: Cette nouvelle approche qui conduit à une globalisation de la fonction personnel comporte un certain nombre de risques sur lesquels nous nous interrogerons par la suite. Enfin, nous appuierons l'ensemble de nos remarques sur des entretiens semi-directifs réalisés dans six firmes multinationales françaises.*

## CADRES DE TOUS LES PAYS, ECHANGEZ-VOUS

Vous ne vous êtes jamais déplacé hors de vos frontières ? C'est que vous n'êtes pas adaptable et que vous ne serez jamais un haut potentiel. Vous n'avez pas dix nationalités représentées à votre comité de direction alors que vous êtes implantées dans plus de cinquante pays, c'est que vous êtes trop ethnocentrique et que vous n'avez pas l'approche globale qui fait qu'une firme est performante ou ne l'est pas (OHMAE, 1990).

N'y aurait-il donc de richesses que de nomades dans les firmes multinationales ?

Tout portait à le croire dans les années 70. En effet, certains dirigeants nord-américains annonçaient déjà que la constitution d'équipes internationales n'était que l'affaire d'une quinzaine d'années (PERLMUTTER, 1974). Vingt ans plus tard, la réalité est plus nuancée. Parmi les entreprises qui ont recruté à travers leurs filiales du personnel de différentes nationalités, rares sont celles qui ont véritablement évolué dans ce sens. Il convient cependant de reconnaître qu'à défaut d'une forte

augmentation la mobilité internationale des cadres a vu son rôle considérablement s'élargir.

Nous montrerons tout d'abord que l'évolution de la mobilité dans les multinationales oscille entre des logiques d'échange de cadres plus ou moins clairement définies. Nous tenterons par la suite de nous interroger sur les limites des politiques volontaristes de mobilité internationale. Enfin, nous appuierons l'ensemble de nos remarques sur des entretiens semi-directifs réalisés dans six firmes multinationales françaises appartenant à des industries variées.

### I. DE L'EXPATRIATION A LA MOBILITE DANS L'ESPACE MONDIAL

#### 1.1 L'expatriation: du privilège à la punition

Dans les années 50 et 60, les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises les ont conduites à envisager la mobilité d'une façon unilatérale. Il s'agissait essentiellement d'exporter du personnel de la maison-mère vers les filiales.

L'importance de ces flux résultait de la réponse à plusieurs interrogations:

- existe-t-il sur le marché du travail local les compétences recherchées?
- dispose-t-on de cadres susceptibles d'exercer leur métier dans un autre pays?
- dans quelle mesure souhaite-t-on assurer une continuité nationale dans la gestion des filiales?

Expert, le cadre exporté est alors l'exécutant d'une politique décidée au centre, dans son pays d'origine, tout en étant le maître d'une gestion locale. C'est ainsi que dans certaines filiales, les postes de direction et d'encadrement étaient systématiquement réservés à des Français. Le cas de l'Afrique est particulièrement significatif à cet égard. D'une part, la rareté d'ingénieurs et de cadres a permis à de véritables "colonies de Français" de s'emparer des postes-clés dans les entreprises françaises implantées localement. D'autre part, considérant ces pays comme des sources d'approvisionnement en matières premières, les entreprises ont choisi un développement ethno-centré imposant ainsi un contrôle hiérarchique déterminant du centre sur la périphérie. Notons par ailleurs que ce choix s'inscrit totalement dans les orientations de la politique étrangère de la France en Afrique.

Cet exemple confirme les résultats des études effectuées par des chercheurs nord-américains et suédois qui montrent que les transferts de cadres de la maison-mère vers les filiales se justifient tant par des facteurs organisationnels (interdépendance filiales-maison-mère, complexité des activités, taille, âge de la filiale) que par des facteurs environnementaux (risque politique, disponibilité des compétences, législations nationales) (EDSTROM et GALBRAITH, 1977; EGELHOFF, 1984; BOYACIGILLER, 1986).

Exporté, transféré, le cadre peut donc être amené à quitter son pays pour une période déterminée. Il change alors de statut et devient un expatrié. Dans ce cas, quitter sa patrie, cela revient à:

-renoncer à un mode de vie connu pour s'aventurer avec sa famille dans un univers nouveau. Ce renoncement a un coût que l'entreprise se doit de compenser. Au-delà d'incitations financières particulièrement attractives, il faut donner à l'expatrié les possibilités de reconstruire son univers national.

Naissent alors des systèmes élaborés d'administration financière et sociale de l'expatriation (coefficient d'expatriation, indemnité de résidence, indemnité de transfert de domicile, indemnité de logement conservé en France, indemnité de scolarité, prise en charge d'assurances diverses, installation d'hôpitaux, d'écoles, de magasins...).

-mais aussi s'éloigner des centres de décision. Loin du centre, l'expatrié peut s'enrichir tout en exerçant souvent de plus hautes responsabilités.

Toutefois, cette situation n'est pas sans ambiguïté. Perçue dans un sens comme un privilège, lorsque ce sont les meilleurs qui partent, elle l'est aussi comme une punition. Les problèmes du retour révèlent que l'éloignement des centres de décision est parfois préjudiciable au bon déroulement de la carrière (TUNG,

1986; ADLER, 1987). Ainsi un directeur du personnel international d'un grand groupe industriel français nous précisait récemment : " Avant, il y avait des gens qui avaient des mutations internationales mais c'était essentiellement pour répondre à un besoin spécifique et également trop souvent pour se débarrasser des personnes encombrantes. On avait besoin de quelqu'un pour s'occuper de la logistique au Brésil. Il y avait ce type dont on ne savait plus très bien quoi faire au siège; on se disait qu'il serait très bon pour le Brésil. Le type se raccrochait à cette planche de salut. Les Brésiliens se demandaient, quant à eux, pourquoi on l'avait envoyé. Alors, le type qui était déjà un peu brûlé dans le groupe se trouvait totalement exclu et à son retour, on négociait son départ". Vraisemblablement, cette situation ne constituait pas un cas isolé puisque ce directeur nous précisa encore qu'à la création de sa fonction en 1986, c'était le sort de plus d'une personne sur deux au retour de leur expatriation. Cette logique, fit-il enfin observer, ne pouvait plus durer.

## 1.2 La mobilité dans l'espace mondial : du privilège au devoir et à la valorisation

Les flux de personnel se modifient progressivement depuis le début des années 80. On assiste en effet à une diminution de l'expatriation en même temps que se multiplient des mouvements croisés entre les différentes unités de la firme. La constitution de corps d'expatriés ne se justifie plus dans les pays de la triade (OHMAE, 1985) qui disposent a priori des compétences nécessaires, susceptibles de mieux maîtriser l'environnement socio-économique des filiales. C'est en effet la recherche d'une meilleure adaptation locale qui conduit à recruter du personnel national dans la majorité des postes d'encadrement et de direction. Mais en devenant trop polycentriques, les dirigeants risquent de perdre le contrôle des opérations internationales, d'autant plus que la réduction de la mobilité diminue les compétences internationales des cadres (KOBRIIN, 1988). La nécessité de réussir et de poursuivre le développement mondial implique en effet de disposer au niveau des états-majors des branches et du groupe de personnes ayant une vision globale et considérées comme de véritables professionnels par les filiales et susceptibles de faciliter une intégration entre des activités disparates et dispersées spatialement (DOZ, 1991). Cette vision peut s'acquérir par la mobilité géographique. Dans ce contexte, la mobilité devient multilatérale.

Telle entreprise privilégie la réciprocité et échange pour deux ans des chefs de produit entre la France et l'Italie, une autre s'est fixée comme objectif de doubler le nombre de cadres "impatriés" au siège alors qu'une dernière souhaite s'attacher à des gestes significatifs en favorisant la promotion d'étrangers au comité de direction. Ces choix ne sont plus seulement le résultat d'une réponse à un besoin spécifique, ils deviennent un élément structurant des stratégies de l'entreprise et plus particulièrement des stratégies de ressources humaines.

Alors qu'auparavant, le siège se contentait de gérer les cadres du pays d'origine, ceux des filiales étant managés localement, on assiste à la mise en place de systèmes de gestion intégrés (VILLETTE, 1991). La fonction personnel se globalise : un recrutement international au-delà des nationalités, une détection mondiale des hauts potentiels, des formations au management communes à tous les cadres de tous les pays, des évaluations similaires sont autant de moyens d'offrir à tous ceux qui le souhaitent et qui ont montré des qualités particulières la possibilité de poursuivre une carrière dans le groupe. "Si nous voulons attirer de bons candidats, il faut que ceux-ci sachent que la filiale appartient à un groupe de dimension internationale capable de leur faire dépasser le cadre de cette filiale. Cadres de tous les pays, échangez-vous, et vous pourrez devenir les futurs dirigeants du groupe", telle est, en quelque sorte, la nouvelle devise.

La force de ces discours managériaux aboutit à faire perdre à la mobilité sa connotation négative. Celle-ci retrouve définitivement ses lettres de noblesse et la définition de ses fonctions est plus clairement affirmée :

- une fonction de développement managérial. Passage obligé d'une progression de carrière pour l'ensemble du personnel, quelle que soit sa nationalité, la mobilité permet d'acquérir une expérience internationale que l'organisation se doit de valoriser.
- une fonction de socialisation. En créant une communauté de travail internationale, les cadres mobiles contribuent à diffuser la culture du groupe et, par là même, à en renforcer la cohésion.

Inscrite dans une logique de devoir et de valorisation, la mobilité est de plus en plus perçue comme telle par les acteurs de l'internationalisation. Cette vision n'est-elle pas trop optimiste et n'y a-t-il pas dans cette nouvelle approche, sans idéaliser la précédente, des éléments contre-productifs?

## II LE PRIX DE LA MOBILITE

### 2.1 La multiplication des restrictions et des réglementations

Le coût de l'expatriation est élevé, nous l'avons vu. Si ce facteur n'a pas semblé jusqu'ici déterminant dans les décisions de transfert (BOYACIGILLER, 1986), c'est sans doute parce que la mobilité est restée limitée à un pourcentage réduit de cadres (de 3 à 8% des cadres en France selon DAUDIN, 1991). En se fondant sur une gestion globale du personnel, les objectifs de mobilité tendent à augmenter, notamment au niveau des cadres des filiales, et engendrent donc des coûts non négligeables. Les récentes restrictions aux conditions de la mobilité dans les plus grandes firmes multinationales françaises en sont un indice probant.

Deux exemples inscrits dans le cadre du développement européen illustrent clairement ces tendances :

- la suppression du principe de compensation. Lorsque l'on considère que les distances culturelles sont réduites à l'intérieur de l'espace européen et que la probabilité d'obtenir une progression de carrière grâce à une expérience de mobilité est forte, la logique du renoncement que nous avons exposée précédemment ne tient plus. "En Europe, on ne souhaite pas d'incitations financières au moment d'une mutation. On essaie tout au plus de maintenir le niveau de vie correspondant. Les gens étaient un peu surpris quand on le leur a dit. Mais si c'est l'argent qui vous fait aller d'un pays à l'autre, cela ne nous intéresse pas, leur a-t-on répondu. Il faut que vous ayez vraiment envie pour vous et pour votre carrière" nous expliquait récemment un directeur du personnel international.

- la recherche de formes de mobilité plus volatiles. Malgré la suppression des incitations financières, la mobilité en famille reste coûteuse. Il faut donc trouver des solutions de remplacement. "Quelqu'un qui est muté en Italie ou en Espagne n'aura plus l'école gratuite pour ses enfants mais la société prendra en charge la différence entre les frais scolaires dans le pays d'origine et le pays d'accueil. De plus, cela ne prend finalement pas plus de temps de se déplacer de Rome à Paris que de Marseille à Paris. Comme il y a plein de cadres qui travaillent très tard le soir, pourquoi ne pas imaginer de passer la semaine à Rome et le week-end en famille à Paris? Bien sûr, cela demande le sacrifice d'être séparé de sa famille mais dans un sens cela résout le problème de la double carrière" nous disait un autre directeur.

Si ces solutions paraissent ainsi rêvées pour un cadre qui a fait le choix d'une logique de carrière dans une entreprise internationale, elles ne sont pas sans poser de multiples questions. N'est-ce pas, tout d'abord, oublier trop rapidement que le marché unique européen n'est pas un espace culturel unique (D'IRIBARNE, 1990) et qu'en dépit même de la suppression des frontières physiques, le cadre muté continuera toujours de renoncer à un mode de vie connu? Par ailleurs, la volonté de former des "jumbo-cadres" n'engendre-t-elle pas un déracinement de plus en plus grand et une dichotomie plus nette entre vie professionnelle et vie personnelle? Ne risque-t-on pas d'assister ainsi à une implication moins grande des cadres, implication qui semble pourtant déterminante dans la recherche de la performance (THEVENET, 1992).

### 2.2 La centralisation de la gestion des ressources humaines

Jusqu'à présent, la fonction personnel spécifiquement contingente aux cultures nationales est restée largement décentralisée (EGELHOFF, 1984). Chaque centre de décision recrutait son personnel, le stimulait et le développait selon ses propres méthodes. Cette règle s'est appliquée plus rarement aux hauts dirigeants, il est vrai. Pour favoriser le développement d'une mobilité multilatérale et lui permettre de jouer son rôle de promotion et d'intégration, les directions centrales de ressources humaines sont de plus en plus amenées à harmoniser les pratiques locales. En effet, puisque les meilleurs potentiels ne seront plus sélectionnés dans le pays d'origine, il faut que toutes les filiales donnent les mêmes chances de réussite à leur encadrement.

Dans une logique de globalisation (PORTER, 1986), cette harmonisation doit être le résultat de négociations concertées entre les différents acteurs et, dans l'idéal, elles devraient aboutir à la création de nouvelles méthodes ajustables à tous les cas de figure et non à la généralisation des modèles centraux. Dans la pratique, le pouvoir du centre se renforce et si certaines directions centrales ne se considèrent que comme prestataires de service, d'autres affirment clairement qu'un contrôle de qualité est indispensable face à une autonomie trop grande des filiales. C'est ainsi que, par exemple, des filiales doivent maintenant avoir l'accord du siège pour recruter tous leurs cadres, que la gestion de leurs carrières est assurée par le siège ou bien encore que dans une autre entreprise, un programme de formation au management organisé par les deux directions mondiales s'impose à tous les cadres de cette industrie et remplace les programmes nationaux existants.

Indéniablement, la mise en place de cette gestion est complexe et coûteuse. Primo, gérer des mouvements croisés de personnel au-delà des frontières nécessite de puissants systèmes d'information et de coordination entre les différentes directions de ressources humaines du siège et des filiales. Secundo, cette gestion n'est probablement viable, d'un point de vue financier, que dans des contextes de forte croissance. Aussi, tout en réaffirmant le rôle stratégique de la fonction humaine dans la réussite des activités internationales, ne faut-il pas appeler à une certaine prudence? En cherchant davantage à harmoniser les pratiques qu'à exploiter les différences, les directions des ressources humaines ont tendance à multiplier des procédures homogénéisatrices et des services fonctionnels centraux. Elles risquent ainsi d'apparaître plus bureaucratiques qu'internationalistes. La clause de mobilité obligatoire sur certains contrats de travail ou la nécessité de passer les sept premières années de sa carrière à l'étranger n'en témoignent-elles pas ?

Plus fondamentalement, en s'appliquant dans les faits à la gestion des hauts potentiels, la gestion globale des ressources humaines ne contribue-t-elle pas à faire émerger une nouvelle élite de "cadres mobiles" de plus en plus éloignés des spécificités nationales? Chantres d'une nouvelle citoyenneté entrepreneuriale mondiale, ces managers ont rompu avec un passé colonial révolu. Ils prônent des valeurs universelles et considèrent que la seule langue à connaître est celle du dialogue managérial. Standards et interchangeable entre les frontières et les métiers, leur mobilité est tout autant géographique que professionnelle. Outre que l'on voit mal comment ces nouveaux "citoyens du monde" parviendront à s'adapter à une planète où les nationalismes prennent chaque jour de plus en plus d'ampleur, on peut également se demander si la formation de cette élite ne va pas, comme l'ancienne, faire oublier les niveaux intermédiaires de l'entreprise. La politique de mobilité ne manquera-t-elle pas alors l'un

de ses objectifs principaux: la diffusion d'une culture internationale nécessaire à la performance du groupe dans son ensemble ?

## BIBLIOGRAPHIE

ADLER, N.J. (1981) - Re-entry : Managing cross-cultural transitions, *Group and Organizations Studies*, 6, 341-356.

BOYACIGILLER, N.A. (1986) - Why multinational corporations use expatriates : an organizational and environmental study, Unpublished dissertation, University of California, Berkeley, 180p.

DAUDIN, R. et alii (1991) - Gère-t-on les carrières internationales dans les entreprises industrielles?, *Gérer et comprendre*, Juin 1991, 4-15.

D'IRIBARNE, P. (1989) - La logique de l'honneur, *Seuil*, 277p.

DOZ, Y. (1986) - Strategic management in multinational companies, Pergamon Press, 345p.

EDSTROM, A. and GALBRAITH, J.R. (1977) - Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263,

EDELHOFF, W.G. (1984) - Patterns of control in United States, United Kingdom and European multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 15, 73-83.

KOBRIN, S. (1988) - Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations, *Human Resource Management*, 27, 63-75.

OHMAE, K. (1991) - L'entreprise sans frontière, *Interéditions*, 303p.

PERLMUTTER, H.V. and HEENAN, D.A. (1974) - How multinational should your top managers be?, *Harvard Business Review*, 121-132.

PORTER, M.E. (1986) - Competition in global industries, Harvard Business School Press, 581p.

THEVENET, M. (1992) - Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions Liaisons, 205p.

TUNG, R. (1986) - The new expatriate, *California Management Review*, 25, 57-71

VILLETTE, M. (1991) - Intégrer les multinationales françaises?, *Gérer et comprendre*, Juin 1991, 16-27.