

Préface

La recherche de la croissance a amené de nombreux entrepreneurs à conquérir de nouveaux espaces de développement au-delà des frontières de l'entreprise mère. Ce phénomène n'est plus uniquement la stratégie de grands groupes devenus des « multinationales », mais de nombreuses PME arborent fièrement le nom « Groupe » et/ou « Europe » devant leur nom d'origine après une première installation à l'étranger. La mise en place début 2008 des nouvelles normes de règlements internationaux SEPA ne fait que donner un nouveau coup d'accélérateur à l'internationalisation des sociétés, surtout de taille moyenne.

Dans ce contexte, la gestion internationale des ressources humaines n'est plus une expertise réservée à une élite rare, mais devient de plus en plus le quotidien de l'équipe dirigeante et de ses principaux salariés. Le passage au sein des maisons mères étrangères est devenu le parcours obligé pour pouvoir postuler à des postes de direction au retour. D'ailleurs, ce moulage aux normes et au savoir-faire des cadres est déjà intégré dans les arguments de recrutement et les propositions d'évolution au sein des sociétés internationales.

Que répondre à son président quand il vous annonce : « Nous souhaitons vous nommer directeur adjoint. Dans un an il faudra que vous partiez dans une filiale étrangère pour compléter votre cursus. Je ne peux pas vous dire précisément dans quel pays vous êtes susceptible de partir, mais vous avez atteint un niveau où cette expérience est incontournable. » En 2005, au sein de Siemens, l'expérience internationale était devenue obligatoire. Cette opportunité était en balance avec mon départ au sein du groupe Parfip pour le poste de directeur financier Europe, que j'ai finalement accepté. À croire que l'étape internationale s'impose d'elle-même dans une carrière.

Il n'existe pas de schéma unique de l'internationalisation qui peut aller du développement à l'étranger d'une structure commerciale à

l'externalisation d'un processus (comptabilité, pool téléphonique, back office) à l'international. Les schémas deviennent ainsi plus complexes, surtout lorsque l'on décide de consolider plusieurs processus internationaux au sein d'une même entité.

Des nombreux projets d'entreprise peuvent amener une organisation à de profonds changements. L'internationalisation d'une activité représente le projet qui apporte le plus de bouleversements et de problèmes à résoudre, à savoir :

- Quel est le niveau des salariés en place concernant l'utilisation des langues étrangères, la connaissance des normes locales, l'adaptation au changement, la mobilité internationale, etc. ?
- Quelle est la capacité de mon équipe de management à recruter des collaborateurs à l'étranger, adapter des process dans une version multi-pays, pour gérer des problématiques différentes dans des zones culturelles spécifiques ?

« Dans 3 mois, je souhaite que nous ayons ouvert notre filiale à l'île Maurice », m'annonçait le président de Parfip en septembre 2006. En janvier 2007, un back office de 15 salariés commençait à travailler en support des filiales européennes. Cette révolution culturelle et professionnelle a été un challenge formidable : faire progresser la valeur ajoutée des salariés des filiales existantes et sous-traiter les tâches administratives pour obtenir un effet de levier nous permettant d'absorber une croissance de 60 %. Lors de cet exercice, l'implication des managers a été primordiale, mais l'adhésion de l'ensemble des salariés a été la clé de succès : « Que va-t-il m'arriver si je sous-traite mes tâches quotidiennes ? Aura-t-on encore besoin de moi ? Que vais-je faire ensuite ? »

Dans ce cas précis, il ne peut pas y avoir de bonne gestion des ressources internationales sans avant tout une bonne gestion locale.

La dimension internationale des entreprises peut être intégrée dès la formation des collaborateurs et tout au long de la carrière. Elle offre pour les collaborateurs de véritables challenges professionnels. Mais l'expérience montre qu'elle ne s'improvise pas.

Ce livre apporte aujourd'hui enfin les premières réponses indispensables à la Gestion internationale des ressources humaines (GIRH). Il permet de poser les premiers jalons à la réussite des managers, pour lesquels la dimension internationale est souvent l'aboutissement et la reconnaissance d'une réussite à un niveau local.

Franck Lebled, *directeur financier Europe, Groupe Parfip SA.*

Avant-propos

La Gestion internationale des ressources humaines (GIRH) peut se définir comme « l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation » (Bournois, Defelix et Retour, 2000).

Elle se caractérise par sa complexité et est liée à deux facteurs (Adler, 1983) : le multiculturalisme (avec la présence de plus de deux nationalités dans l'entreprise) et la dispersion géographique (qui est censée rendre difficile le contrôle et l'harmonisation des pratiques).

La GIRH intéresse de plus en plus les spécialistes de la GRH, car elle constitue un champ de recherche à part entière :

- elle dispose tout d'abord de différentes associations académiques notamment à l'étranger (Institute of International HR, International Association of Human resource information Management, International personnel management Association...);
- certaines revues scientifiques (International Journal of Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resource...) ont décidé de se spécialiser sur cette thématique ;
- enfin, plusieurs cursus universitaires en Master 2 et Licence ont été créés dans ce domaine pour répondre à la demande des entreprises.

Pourtant, il n'existe pas à proprement parler d'ouvrages généraux en langue française centrés sur ce thème. L'objectif de ce livre est donc de combler ce vide, en présentant une introduction à la GIRH en couplant les trois approches associées généralement à ce champ (Dowling et Welch, 2004) :

I. la première approche s'intéresse à la façon dont les entreprises multinationales (Dowling & Shuler, 1990) définissent leurs politiques de Gestion des ressources humaines, pour s'adapter à un contexte de forte internationalisation. Il s'agit par conséquent de décrire les principales pratiques RH à l'international ;

2. la deuxième approche développe une approche comparative des systèmes de GRH dans différents pays (Boxall, 1995 ; Clark, 1996 ; Brewster, Wood, Brookes & Ommeren, 2006). En particulier, il s'agit de mettre en avant les spécificités du système français en fonction de son histoire culturelle, économique, sociale et sociétale ;

3. enfin, la dernière est centrée sur les conséquences de l'internationalisation en termes de management des équipes interculturelles (Laurent, 1986 ; Adler, 1997 ; Meier, 2008). Les différences de cultures nationales et les problèmes que rencontrent leurs équipes sont analysés. L'accent est mis sur les formations et les dispositifs nécessaires pour améliorer la compréhension entre les différentes nationalités et optimiser les projets collectifs.

Pour répondre à cet objectif, cet ouvrage est structuré en trois parties :

1. le contexte d'internationalisation des entreprises et ses conséquences sur la fonction RH ;

2. les pratiques de gestion internationale des ressources humaines ;

3. les spécificités du système français avec une analyse comparative (présentation des caractéristiques interculturelles des différents pays et processus d'accompagnement à prendre en compte par la fonction RH).