

### **3. La gestion internationale des ressources humaines**

#### **3.1. Définition**

La gestion des ressources humaines (GRIH) 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).

#### **3.2. Les stades d'internationalisation des ressources humaines**

La fonction des ressources humaines est passée par plusieurs stades d'internationalisation, résumés dans le tableau suivant :

<b>Stade</b>	<b>Caractéristiques</b>
Gestion nationale : la totalité du personnel ressort d'un seul pays	Gestion strictement nationale
Gestion internationale : premiers échanges entre filiales	Apparition de la gestion des expatriés
Gestion multinationale : le nombre de pays s'étend	Gestion d'impatriés (cadres des filiales venant nourrir les équipes de la maison mère) et envoi des cadres à haut potentiel dans les filiales
Gestion mondiale : réseau global	Présence d'une variété de nationalités au sein du comité de direction et obligation d'avoir une expérience internationale significative pour atteindre le sommet de l'organisation.

Cette transformation a engendré la création de nouvelles activités et de nouveaux rôles pour la fonction dont en particulier :

- La fonction de gestionnaire de la mobilité internationale ;
- L'instauration d'un service de gestion international de ressources humaines ;
- L'apparition des postes d'experts ;
- La standardisation des politiques RH au niveau mondial.

La gestion internationale des ressources humaines tourne autour de trois variables principales :



1. **Les politiques de gestion des ressources humaines** : recrutement, allocation et utilisation des ressources humaines;
2. **Les trois catégories de pays** : Le pays d'accueil, le pays d'origine et les autres pays;
3. **Les trois catégories de salariés** : Les salariés du pays d'accueil (host country nationals), les expatriés (parent-country nationals) et les salariés d'un pays tiers (third country nationals).

### 3.3. Les enjeux d'internationalisation des ressources humaines

#### 6.3.1. Gérer la complexité interculturelle :

- Les cultures nationales et de cultures de gestion différenciées selon les sites, les pays et les acteurs et la gestion de leur mobilité;
- Des acteurs issus d'origines, de parcours et de métiers différents;
- Les manières différentes de valoriser et de récompenser la prise de risques;
- Les conflits culturels entre dominants et dominés.

#### 6.3.2. Développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international

- Les valeurs du partage de l'information, du savoir et de l'expérience à travers les frontières nationales, fonctionnelles et organisationnelles.

#### 6.3.3. Encourager l'apprentissage organisationnel

- La capacité de l'entreprise à se régénérer, à absorber de nouvelles cultures géographiques, à intégrer des innovations faites en partenariat avec les clients, les fournisseurs ou les prestataires.

#### 6.4. Les Stratégies RH selon les modes de gestion de la relation avec la filiale

Critères	Ethnocentrique	polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
<b>Équipe de direction</b>	Équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine	Managers locaux aux postes clés dans leur pays	Managers de la région aux postes clés	Managers nommés en fonction de leurs compétences, équipe de direction multiculturelle
<b>Expatriés</b>	Nombre important d'expatrié	Faible expatriation	Carrière régionale, expatriation au sein de la zone	Nombre important d'expatrié, carrière internationale
<b>Politiques RH</b>	Définie au niveau central et appliquée uniformément	Définie localement et différente selon les pays	Définie au niveau central et régional avec une primauté pour le régional	Définie au niveau mondial avec consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise
<b>Rémunération variable</b>	Primes élevées pour le siège, faible dans les filiales	Grande variété de situation	Primes liées aux performances régionales obtenues	Primes individuelles en fonction de la performance de chacun

#### 6.5. La mobilité internationale

La gestion internationale des ressources humaine est centrée autour des problématiques des mobilités internationales c'est-à-dire l'envoi à l'étranger des collaborateurs et accueil des salariés dans les différentes filiales.

##### 6.5.1. Types de statuts des salariés envoyés à l'étranger

<b>Définition des contrats de mobilité à l'international</b>	
<b>Expatriation (3ans)</b>	Salarié quittant provisoirement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation à l'international pour une période déterminée tout en restant assujetti au régime de protection sociale du pays d'accueil.

<b>Détachement (3 ans)</b>	Salarié quittant provisoirement l'entreprise de son pays pour une affectation à l'international pour une période déterminée tout en conservant son régime de sécurité sociale de son pays.
<b>Third country national (3ans)</b>	Salarié vivant et travaillant dans un pays qui est ni son pays d'origine ni le pays dont relève son employeur (salarié de nationalité A employé par l'entreprise du pays B affecté dans un pays C)
<b>Contrat local (durée variable)</b>	Le salarié est directement recruté à l'étranger par une entreprise étrangère pour y travailler, il y aura contrat de travail local aux mêmes conditions salariales que le personnel local.

## 6.6. L'expatriation

L'expatrié serait, d'après Romero, « un travailleur hautement qualifié, avec une expertise unique, qui est envoyé dans une autre unité de la même compagnie, localisée dans un autre pays, généralement sur une base temporaire » (traduit de Romero, 2002 : 73).

### 6.6.1. Le rôle des expatriés :

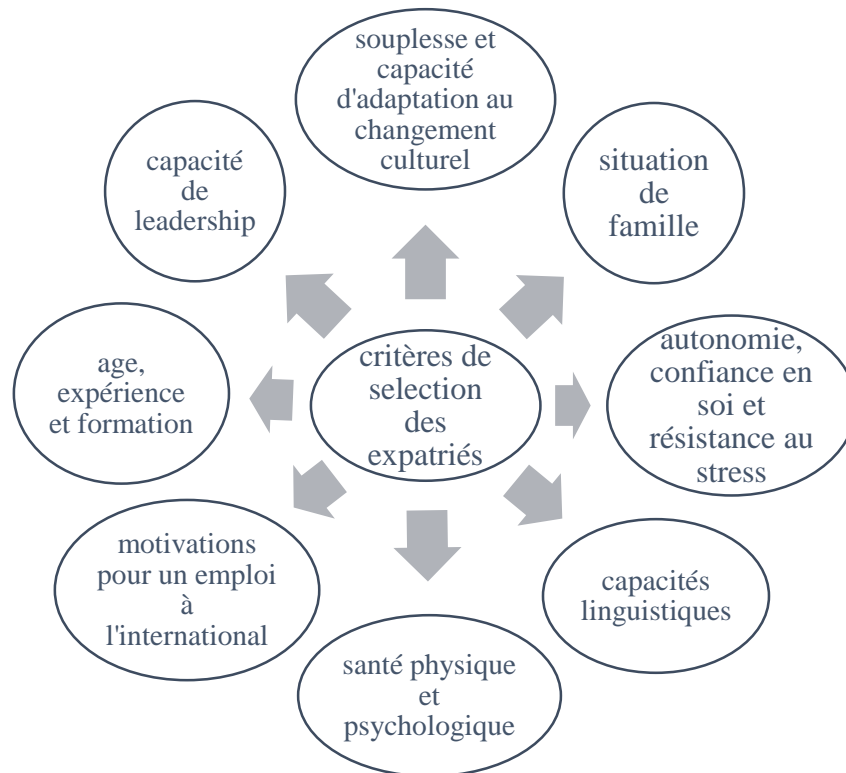
- Le transfert des compétences, de savoir-faire (technique et managérial) : il s'agit de pallier le manque de compétences locales et de former les successeurs locaux.
- La coordination et le contrôle des opérations à l'étranger et la mise en place d'une gouvernance groupe ;
- La diffusion des valeurs communes : Les expatriés sont porteurs de la culture d'entreprise ;

### 6.6.2. les différentes étapes de la gestion des expatriés

L'implantation des entreprises à l'étranger a fait surgir la nécessité de l'envoi d'un ou plusieurs salariés à l'étranger et c'est là qu'un service RH international (SIRH) doit réaliser les actions suivantes :

#### 1. la sélection des expatriés :

L'envoi d'un salarié à l'étranger n'est pas sans risque. Ainsi, la qualité du processus de sélection des expatriés est très important et doit se baser sur un nombre de critères cités dans le schéma ci-dessous.



## 2. la préparation des expatriés à leurs futures missions :

L'expatriation nécessite une préparation du collaborateur afin d'éviter un choc culturel. Pour cela cinq types de formations sont à prévoir :

- A- Les formations sur les spécificités du pays d'affectation.
- B- Le voyage de pré affectation.
- C- Les formations interculturelles.
- D- La formation linguistique.
- E- Formation à la sécurité.

## 3. l'accompagnement logistique, technique et de prévention :

La fonction RH accompagne souvent l'expatrié et prend en charge certaines questions de l'expatriation tels que :

- A. Les frais de déménagement et de logement.
- B. Le check-up médical (diagnostic préventif).
- C. La question de fiscalité, de protections sociales et droits du travail.

## 4. la réalisation de package de rémunération :

Le package des rémunérations d'un expatrié comprend quatre éléments :

- A. Le salaire : une variété de « salaire de référence » qui peuvent être choisis par l'entreprise. (S. négocié, de référence « pays d'origine », « pays d'accueil », « pays des tiers » ou « international »).
- B. Les primes d'expatriation (prime de risque, de mobilité ou de distance).
- C. Les différentiels d'égalisation (différentiel du coût de la vie, logement, fiscal...).

La fonction RH doit établir un « package » global attractif équitable, facteur de motivation et d'implication de son salarié expatrié.

### **5. le suivi des expatriés :**

L'enjeu essentiel de la fonction RH est de ne pas oublier ses expatriés, elle doit toujours réfléchir à trouver des solutions aux difficultés liées à la distance de ces derniers.

La fonction doit être extrêmement vigilante notamment les premiers mois de présence à l'étranger du collaborateur.

### **6. La gestion de la famille :**

La famille est la principale cause de refus de l'expatriation c'est pour cela que la fonction RH devrait prendre en considération cette variable car c'est la clef de réussite d'une expatriation.

### **7. la gestion des retours :**

Le retour s'avère aussi important que le départ, et demande également une attention particulière pour l'accompagnement du salarié.

#### **6.6.3. Les raisons d'échec de l'expatriation**

L'échec d'une expatriation peut être mesuré par le retour prématuré de l'expatrié, différents problèmes d'adaptation en sont la cause:

- Problème d'adaptation au milieu professionnel : problème de leadership au sein de l'entreprise, l'expatrié n'arrive pas à s'imposer auprès des collègues locaux et qui refusent de collaborer activement avec lui ;
- Problème d'adaptation à l'environnement social et culturel du pays d'accueil : problème de socialisation vis-à-vis de la population du pays d'accueil ou l'expatrié n'arrive pas à s'insérer dans l'environnement culturel et social du pays et reste pour ses interlocuteurs un étranger;
- problème d'adaptation générale : barrières de langue, climat, centre de loisir, scolarisation des enfants....