



La Lettre

Mai 2014

ACCOMPAGNER L'INTERNATIONALISATION DE SON ENTREPRISE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Fortement mobilisatrice pour de nombreux DRH, la question de leur contribution au développement international de l'entreprise renvoie à des situations différentes :

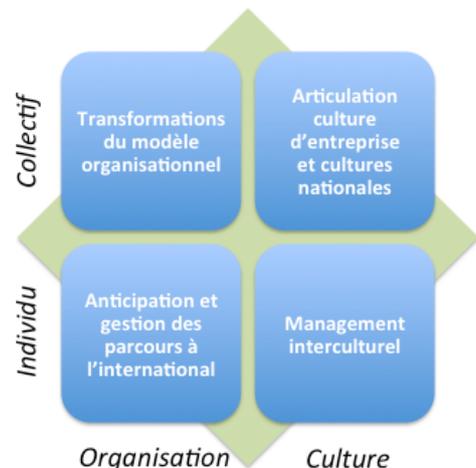
- * Telle entreprise purement nationale peut avoir décider de s'implanter dans d'autres pays pour y trouver des relais de croissance.
- * Telle autre voit, du fait de son développement, les activités de son pays d'origine devenir une entité presque comme les autres.
- * Cette troisième est déjà très avancée dans son internationalisation, mais se pose la question d'optimiser son fonctionnement dans ce contexte.
- * Enfin, n'oublions pas celle qui a intégré la dimension internationale dès sa création, du fait de la nature de son activité, et qui veille à s'adapter en continu.

Les différences entre ces entreprises relèvent de leurs secteurs d'activité et de leurs *business models*, ainsi que du chemin par lequel est passé leur développement. Mais aussi de leur capacité à penser cette internationalisation : y a-t-il analyse, explicitation et prise en charge par la fonction RH des enjeux qui émergent sur ce thème ?

Au-delà des spécificités de son entreprise, le DRH doit disposer d'un cadre de réflexion qui l'aide à aborder ces questions de façon structurée. Notre expérience de l'accompagnement d'entreprises travaillant sur leur internationalisation nous amène à prendre appui sur deux distinctions :

- * D'une part celle entre culture d'un côté, organisation de l'autre (la notion d'organisation étant utilisée ici au sens large : structure bien sûr, mais aussi modes de fonctionnement, métiers et compétences).
- * D'autre part celle entre collectif et individuel.

Le croisement de ces deux critères permet d'identifier l'ensemble des questions qui se posent à l'entreprise quant à son internationalisation.



Culture et collectif : articuler culture d'entreprise et cultures nationales

Les caractéristiques de la culture de l'entreprise sont-elles toutes compatibles avec les cultures des pays où elle veut se développer ? Et à partir de là, quel est le cadre culturel commun à déployer partout, quelle est la marge de manœuvre laissée localement ? Pour y répondre, la DRH doit expliciter la culture de l'entreprise et formaliser le cadre partagé.

C'est faute d'avoir mener une démarche de ce type que les acteurs français du secteur de la distribution ont certes connu le succès dans les pays latins, mais aussi des échecs systématiques dans les pays anglo-saxons.

Culture et individuel : faire réussir ensemble des collaborateurs de cultures différentes

Cet axe renvoie plus largement à la capacité du collaborateur à s'adapter à un environnement culturel différent du sien. Ici, bien sûr, le

management interculturel est d'une grande utilité. Le rôle de la DRH est alors de décoder et d'éclairer, d'aider à sélectionner ceux qui peuvent réussir dans un environnement culturel différent, de les développer et de favoriser la diversité.

Certaines organisations internationales à but non lucratif ont développé des pratiques de référence dans ce domaine, en allant jusqu'à former les membres de la famille des personnes qu'elles expatrient.

Organisation et collectif : construire un modèle organisationnel et le faire évoluer

Multinational, international, global, transnational : quel est le modèle adopté par l'entreprise, avec quels critères de structuration et dans quel ordre (géographiques, produits ou services, types de clients, etc.) ? L'a-t-elle déployé de manière cohérente ? Le fait-elle évoluer en fonction de son développement international ? Clairement, nous considérons qu'il est de la responsabilité de la DRH d'investir le terrain de l'organisation pour accompagner les décisions et leur mise en œuvre.

Par exemple, vient un moment dans l'évolution de l'entreprise où il devient nécessaire de dissocier les

services Groupe et ceux qui sont dédiés à la France, qui n'est plus alors qu'une entité nationale « comme les autres ».

Organisation et individuel : gérer les personnes pour servir le développement international

Nous parlons là des dispositifs attractifs de gestion des profils internationaux (rémunération globale, fiscalité), de l'équilibre entre profils locaux et internationaux, et enfin de la gestion des parcours professionnels. Même si les réponses apportées restent parfois perfectibles, il s'agit de domaines plus classiques pour la DRH. Son rôle est ici d'anticiper, de gérer et d'optimiser.

Une des références en la matière reste le type de dispositifs mis en place par Schlumberger, qui continuent à faire ses preuves.

Selon l'analyse qu'elle aura menée en amont à partir de ses enjeux spécifiques, l'entreprise devra choisir lequel des quatre cadrans elle va privilégier et travailler en priorité. Mais l'ensemble des dimensions devront être couvertes pour poursuivre son développement international.

Identité RH en actions : organiser les fonctions France et Corporate

- * **Le besoin** : afin de mieux servir son développement international, BNP Paribas Cardif souhaite mieux distinguer entre les fonctions France, dédiées à un territoire, et les fonctions Corporate, certes localisées en France, mais supposées servir l'ensemble du Groupe.
- * **La démarche** : sur la base d'interviews individuelles des dirigeants de Cardif, une cible est définie par un groupe de travail associant fonctions et pays, sur la base des enjeux à traiter. Elle détaille l'organisation à mettre en place, mais aussi les modes de fonctionnement à transformer. Une feuille de route est formalisée pour une mise en place rapide, portée par l'ensemble des acteurs mobilisés.
- * **Les résultats** : la feuille de route a été mise en œuvre fin 2012. Lors de la publication des résultats de l'année 2013 (+ 9%), la Direction de Cardif a souligné la contribution que ces nouveaux modes de fonctionnement avaient apportée à l'accélération de l'internationalisation de l'entreprise.

Événement : Comment faire de la rémunération un vrai sujet de management ?

Identité RH et Adding Group organisent un petit-déjeuner sur ce thème le 15 mai à 8h30 à l'hôtel Raphaël 17 avenue Kleber à Paris (métro Kléber)

D'un côté, les entreprises se lancent dans des opérations de communication sur la rémunération, en diffusant des BSI ou de l'information sur les règles de rémunération avec de plus en plus de transparence. De l'autre la rémunération reste un sujet tabou que les managers ont toujours des difficultés à aborder. Au final, la rémunération est rarement un levier de mobilisation des collaborateurs tandis qu'elle reste un enjeu majeur pour tous les salariés... Et si la rémunération était aussi un vrai sujet de management ? **Nous serions heureux de vous compter parmi nous. Pour cela, envoyez simplement une confirmation par mail à nicolas.bourgeois@identiterh.com**