

Mai 2007 • N°18

Les cadres et la mondialisation

Jean Simonet

C **LES** **A** **H** **I** **E** **R** **S**
B **E** **R** **N** **A** **R** **D** **B** **R** **U** **N** **H** **E** **S**



« Il va falloir aller de l'avant, en considérant la planète comme le marché, tout en respectant les identités nationales. C'est un élément de management fondamental pour le XXIe siècle. La question n'est pas de choisir entre patriotisme et globalisation. En tant qu'entreprise, nous devons traiter les deux ! »

Carlos Ghosn

« Ce n'est pas notre ignorance qui nous attire des ennuis, mais nos fausses certitudes »

Mark Twain

Les Cahiers Bernard Brunhes

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants de Bernard Brunhes Consultants - BPI en fournissent la matière.

- Cahiers n°1 : « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement »
- Cahiers n°2 : « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? Conditions de travail, vie quotidienne et management des conducteurs »
- Cahiers n°3 : « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise »
- Cahiers n°4 : « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel »
- Cahiers n°5 : « L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation ? Les enseignements des pratiques de PME-PMI »
- Cahiers n°6 : « La gestion des crises industrielles locales en Europe »
- Cahiers n°7 : « Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? Enquête dans 5 pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Japon »
- Cahiers n°8 : « Les collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies ; les enseignements des démarches engagées. Les perspectives »
- Cahiers n°9 : épuisé
- Cahiers n°10 : « Vingt ans de décentralisation. Où en est le management public territorial ? Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales »
- Cahiers n°11 : « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés. Réactivité des entreprises, sécurité des salariés... une nouvelle articulation est-elle possible ? »
- Cahiers n°12 : « Réussir en Europe de l'Est. Comment acquérir une entreprise en Europe centrale et orientale : expertises, conseils, témoignages »
- Cahiers n°13 : « La rémunération au mérite : mode ou nécessité ? Pour de nouveaux modes de rémunération dans les fonctions publiques d'État et territoriale »
- Cahiers n°14 : « Les impacts de la LOLF sur la Gestion des Ressources Humaines. La loi organique relative aux lois de finances, les enseignements à tirer d'expérimentations pilotes »
- Cahiers n°15 : « Anticiper l'emploi. Comment les entreprises réussissent-elles à anticiper l'emploi ? Comment les salariés accueillent-ils ces politiques ? »
- Cahiers n°16 : « Les Services publics changent : comment ? Etude sociologique de l'Assurance Maladie »
- Cahiers n°17 : « Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes »

Les textes de ces « Cahiers » peuvent être téléchargés sur Internet (www.groupe-bpi.com).

Ils sont aussi disponibles sur papier au prix de 8 €.

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne – 75002 Paris

SOMMAIRE

Préface

Introduction

Présentation de l'étude 11

CHAPITRE 1

Les entreprises : du national au mondial 15

Le monde comme marché. 16

Une mondialisation encore relative 18

Mondialisation = Délocalisations ? 19

Derrière les délocalisations, des réorganisations 21

Des entreprises plus globales, flexibles, fragmentées et aux contours flous 23

De nouveaux enjeux managériaux 26

CHAPITRE 2

Les emplois de managers : en croissance, en France et à l'étranger 31

Les cadres menacés par les délocalisations ? 32

Les entreprises globales créent des emplois de managers surtout à l'étranger 33

L'internationalisation des entreprises contribue à la création d'emplois de cadres en France 35

Emplois délocalisables et emplois non délocalisables 38

Le cas des services informatiques 41

A chaque entreprise son scénario d'emploi 43

CHAPITRE 3

L'internationalisation du management et de la gestion des ressources humaines 45

Un retard d'internationalisation du management 46

Inscrire l'internationalisation dans la politique RH 48

Une gestion stratégique et internationale des ressources humaines 51

Développer la mobilité internationale 54

Moins d'expatriés, plus de managers locaux 57

Développer les compétences, des pratiques et une culture communes	58
Des mutations à gérer	60

CHAPITRE 4

Les perspectives : performances et perceptions paradoxales

63

Internationalisation et délocalisations vont se poursuivre . 64

Les emplois de cadres vont continuer à croître

67

Mondialisation : l'exception française.....

69

« Pour moi, ça va »

71

Conclusion

E
C
A
F
É
R
P*Bernard Brunhes*

BPI et Bernard Brunhes Consultants, aujourd'hui sa filiale, ont, au cours des dernières années, produit de nombreuses études qui, soit directement soit de façon marginale, étaient de nature à éclairer la question de l'emploi des cadres – un sujet évidemment central pour un groupe dont le cœur des métiers est le conseil en ressources humaines et plus particulièrement le conseil personnalisé à la mobilité.

Depuis le début des années 90, les grands groupes français, à l'instar de leurs équivalents des autres pays d'Europe, ne cessent de s'internationaliser. Leurs métiers se mondialisent, leurs actionnaires sont souvent en majorité d'origine étrangère. Ils entendent bénéficier des différences de coûts, notamment de coûts salariaux, dans le choix de localisation de leurs unités de production, dès lors que la libéralisation des échanges et des flux de capitaux le leur permet.

Les conséquences de cette internationalisation de l'emploi sont connues. Ou du moins, on croit les connaître. D'un côté en effet, les « délocalisations » et plus généralement la mondialisation sont un sujet d'angoisse pour les Français qui ne voient que les pertes d'emplois. De l'autre, statisticiens et économistes démontrent sans peine que les avantages tirés de cette évolution par la France en terme d'emplois sont nettement supérieurs aux inconvénients. « Un arbre qui tombe fait plus de bruit qu'une forêt qui pousse ».

Et les cadres, dans tout cela ? Quelle est la conséquence pour eux de cette évolution brusquement accélérée depuis une bonne dizaine d'années ?

Les études citées et rassemblées pour cette livraison des « Cahiers Bernard Brunhes » font apparaître plusieurs phénomènes. Dans un premier temps, les « délocalisations » (on les appellera ainsi par commodité mais il ne s'agit que rarement de véritables transferts de sites de production, il s'agit plus souvent de choix stratégiques de nouveaux sites qui ne se substituent pas directement aux actuels), les délocalisations donc

n'atteignaient que les travailleurs non ou peu qualifiés. Les entreprises entendaient profiter des politiques de bas salaires offerts ailleurs. Mais la situation change. La Chine, l'Inde, d'autres pays, tout en conservant un avantage compétitif évident par la modestie des salaires versés, prennent rang chaque jour un peu plus dans le monde de la recherche, de l'innovation, de l'ingénierie, des services intellectuels.

Dès lors l'impact sur les parcours professionnels des cadres se transforme petit à petit. Dans les années 90, l'internationalisation des groupes français s'est traduite par le recrutement de personnel local dans les niveaux les plus modestes d'abord, puis, grâce à la promotion interne ou par le développement de formations par les pays et le site d'accueil, le personnel qualifié a pu être recruté sur place. En revanche, l'encadrement restait constitué de personnel expatrié.

Cela a permis à de nombreux diplômés français d'entamer des carrières internationales ou au moins des périodes d'expatriation, à la fois sources d'enrichissement professionnel pour la personne et d'ouverture pour l'entreprise. En même temps le développement de productions dans des sites étrangers – qu'il s'agisse de sites appartenant à l'entreprise ou de sous-traitants locaux – obligeait la société mère à changer ses méthodes de travail et de management, devenant plus souvent donneuse d'ordre qu'opérateur, maître d'ouvrage que maître d'œuvre. C'était une chance pour les cadres, ingénieurs et techniciens restés au siège, à condition qu'ils sachent modifier leur posture et leurs méthodes. Quelles que soient la qualification et la technique, ce n'est pas la même chose de faire et de faire faire.

On pouvait alors dire que les pays industriels développés, comme la France, voyaient le rôle de leur matière grise s'accroître tandis que les ateliers se déplaçaient vers les pays émergents ou en transition.

Le tournant du siècle semble marquer le début d'une ère nouvelle. Jusqu'où et comment les nouveaux pays pourront-ils développer leurs propres capacités de recherche, d'ingénierie et d'encadrement de la production ? Ont-ils besoin de s'appuyer sur des cadres européens ou américains expatriés pour ces fonctions ? Est-il nécessaire que les bureaux de recherche, d'étude, de stratégie, de marketing, d'innovation technique, en un mot l'essentiel de la matière grise et des structures supérieures d'encadrement restent dans les vieux pays industriels ?

La réponse, on le sait, n'est pas simple. La division internationale du travail qui s'ébauche ne sera évidemment pas seulement de type « la tête ou les jambes ». On ne peut non plus tabler sur une simple fuite en avant des Occidentaux qui, en ayant constamment une décennie d'avance sur le progrès technique, resteraient les maîtres de l'économie de production. C'est ailleurs, dans un autre type de division internationale du travail, qu'il faut chercher. Dans le nouveau monde économique de l'information, de la communication et des services intellectuels, les cartes seront réparties autrement.

Ces évolutions sont extrêmement rapides. Les jeunes qui sortent aujourd'hui des études universitaires et de grandes écoles seront encore en activité dans quarante ans : où en sera-t-on, pour eux, pour leur métier, leurs responsabilités, leur lieu de vie ?

Nous n'avons pas la réponse mais des éléments de constat, d'analyse et de réflexion : c'est ce que cet ouvrage récapitule et synthétise, à partir d'études multiples.

Chaque lecteur tirera ses propres conclusions. Mais tous pourront constater que rien ne justifie l'inquiétude des Français devant la mondialisation. Tout converge pour montrer que, pour ce qui concerne l'emploi en général et celui des cadres en particulier, l'internationalisation présente beaucoup plus d'opportunités que de menaces. Les enquêtes d'opinion montrent que parmi les Européens, les Français sont les seuls à penser le contraire. Un vieux fond de protectionnisme qui survit à l'intégration européenne et aux progrès de la mondialisation.

INTRODUCTION

Présentation de l'étude

Cette étude a pour objet de comprendre les effets de la mondialisation des entreprises sur les cadres : leurs emplois, leur rôle et les conditions d'exercice de leur fonction.

Elle a été réalisée en rassemblant et en croisant divers travaux développés au sein de Bernard Brunhes Consultants et de BPI ces dernières années :

- l'étude BPI « Anticiper l'emploi », effectuée en 2005 et publiée dans les Cahiers Bernard Brunhes (Aleza, Bardier, Obadia, Simonet, Verreaux, 2005¹), dont nous avons repris et approfondi ici les données relatives à la gestion internationale des ressources humaines au sein de la trentaine d'entreprises rencontrées,
- son prolongement récent (2006-2007) par les « Mardis de la GPEC », ateliers organisés par BPI au cours desquels une dizaine d'entreprises ont présenté leurs pratiques de gestion de l'emploi et des compétences, avec une dimension internationale toujours très présente,
- une étude sur l'internationalisation des entreprises, réalisée en 2004 pour l'APEC auprès d'une vingtaine d'entreprises, françaises ou filiales d'entreprises étrangères, de tailles et secteurs différents,
- une étude sur l'implantation de grandes entreprises françaises (Renault, EDF, France Telecom, Veolia) en Europe centrale (Pologne, Roumanie), publiée en 2004 dans les Cahiers Bernard Brunhes (Tresmontant, Duchamp, Grau, Kurtyka, Mikolajczak, Sansier, 2004),
- une étude sur la mobilité internationale des cadres en Europe réalisée pour l'APEC en 2003 (Lainé, Louis, Niget, 2003),
- plusieurs études menées depuis le milieu des années 90 sur la gestion de l'emploi, l'organisation et les diverses formes de flexibilité dans les entreprises des principaux pays d'Europe de l'Ouest (Bernard Brunhes Consultants, 1994, 1997),
- les données relatives aux cadres et à l'international recueillies dans les enquêtes de l'Observatoire du Travail (Bernard Brunhes Consultants - BPI Group – L'Express – BVA) depuis 2004.

Les informations que nous avons recueillies auprès des entreprises rencontrées dans ces études, en particulier les plus récentes, sont utilisées en citant l'entreprise lorsque ces informations sont publiques. Si ce n'est pas le cas, lorsque ces informations peuvent être considérées comme confidentielles, l'anonymat est respecté.

¹ Les noms associés à une année, le tout mis entre parenthèses, ou une année indiquée entre parenthèses à côté d'un nom (hors parenthèses) renvoient aux références bibliographiques indiquées en fin de l'ouvrage.

Pour mettre en perspective les informations recueillies et les resituer dans un cadre global ou « macro », nous avons par ailleurs intégré dans cet ouvrage une analyse des principales données statistiques et des études socioéconomiques disponibles sur les thèmes traités (l'internationalisation des entreprises et de l'économie, l'évolution de l'emploi cadre, les délocalisations, etc.).

Le présent ouvrage est structuré en quatre parties

Dans un premier temps, nous examinons le développement des entreprises à l'international et nous constatons des disparités quant à son intensité, avec une accélération récente qui place les cadres au cœur de la concurrence internationale des activités et des emplois.

Dans un second temps, nous analysons les évolutions quantitatives de l'emploi cadre dans les entreprises rencontrées et les perspectives en France comme à l'étranger dans les années à venir.

Dans un troisième temps, nous approfondissons les évolutions qualitatives et les démarches les plus significatives d'internationalisation du management et de la gestion des ressources humaines.

Dans un quatrième temps, nous envisageons en termes prospectifs l'évolution de l'internationalisation des entreprises, ou plus largement de la mondialisation, et de l'emploi des cadres en France.

En conclusion, nous résumons les principaux enseignements de cette étude.

CHAPITRE 1

Les entreprises : du national au mondial

Le monde comme marché

La plupart des entreprises françaises que nous avons rencontrées, à l'image de la plupart des grandes entreprises françaises et de nombreuses PME, sont aujourd'hui fortement internationalisées. Cette internationalisation se traduit par l'importance du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger ou des effectifs hors de France. C'est ainsi que des entreprises comme Arcelor, Danone, Schneider Electric, Cap Gemini, l'Oreal, Sodexo, Chantelle, et bien d'autres, réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires à l'étranger ou ont un effectif en majorité hors de France. Autre facteur qui atteste de cette évolution, de nombreuses grandes entreprises ne distinguent plus dans leurs statistiques la France et l'étranger, mais l'Europe et le reste du monde. De même, l'anglais se généralise comme langue commune d'entreprise.

Cette mutation est néanmoins relativement récente, l'internationalisation s'étant faite pour l'essentiel, ou nettement accélérée, pour beaucoup d'entreprises, dans la dernière décennie. D'où un changement de l'univers de référence : les entreprises (surtout les plus grandes) fonctionnent désormais dans un cadre mondial et non plus, comme jusqu'à une période récente, dans un cadre national, voire européen. Ce changement de logique et d'échelle apparaît clairement à l'intérieur des entreprises, plus qu'il n'est ressenti à l'extérieur, dans l'opinion ou dans les médias.

L'accélération de l'internationalisation des grandes entreprises françaises au tournant des années 2000

Une étude de l'INSEE (Dervieux, 2003) a mis en évidence une forte progression des implantations à l'étranger des 32 grands groupes français non financiers du CAC 40 (au total 15 % de la production française) entre 1997 et 2002, surtout par des fusions-acquisitions. Pendant cette période :

- leurs chiffres d'affaires mondiaux ont augmenté de près de 70 % et leurs chiffres d'affaires français de 30 % (passant de 44 % de l'ensemble du chiffre d'affaires à 35 %),
- la part des effectifs sur le territoire national est passée de 50 % à 35 %,
- la progression des effectifs a été de plus de 70 % au niveau mondial, les effectifs en France restant à peu près stables.

Le même phénomène est constaté au niveau européen. Entre 1997 et 2005, la part du marché domestique dans le chiffre d'affaires des 100 premières entreprises européennes est passée de 50 % à 37 %. A quelques % près, la répartition des ressources humaines entre pays d'origine et reste du monde est du même ordre de grandeur et a évolué de la même façon (Véron, 2006).

Au milieu des années 90, les grandes entreprises sont encore (majoritairement) nationales, en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Au début des années 2000, elles sont aux deux tiers tournées vers l'étranger, selon ces mêmes critères. A l'ère des champions nationaux succède celle des entreprises en priorité ouvertes sur le monde.

Les managers que nous avons rencontrés nous ont confirmé, à travers les propos qu'ils ont tenus sur la stratégie et le fonctionnement des entreprises dans lesquelles ils agissent, que celles-ci raisonnent désormais à l'échelle du monde. D'autres études, fondées sur des entretiens avec des dirigeants des grandes entreprises des pays développés, confirment que, pour eux, la croissance est à l'étranger (Lechypre, 2006) et qu'ils estiment qu'ils accorderont, dans les prochaines années, plus d'attention aux marchés étrangers qu'au marché domestique, parce que là résident les enjeux essentiels du développement de l'entreprise (*Economist Intelligence Unit, 2006*).

Une mondialisation encore relative

Si les entreprises s'internationalisent de plus en plus, au point d'être davantage centrées sur l'étranger que sur leur marché domestique et de penser le marché comme mondial, les zones couvertes et les pays d'implantation restent encore partiels. Il serait plus juste de parler d'entreprises mondialisées, ou en voie de mondialisation, que d'entreprises entièrement « mondiales ». La mondialisation est un processus en cours, certainement non arrivé à son terme.

Des entreprises de plus en plus internationales, mais encore rarement mondiales

La CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) a étudié la répartition géographique du chiffre d'affaires des 20 entreprises du monde les plus internationalisées (selon le critère de la proportion des ventes à l'étranger). Sur ces 20 entreprises,

- seules 3 entreprises peuvent être considérées comme véritablement globales ou mondiales (moins de 50 % de leur chiffre d'affaires dans la région de la Triade – Union Européenne, Amérique du Nord, Asie – dont elles sont issues, et plus de 20 % dans chacune des deux autres) : Nokia, Philips et LVMH,
- 6 entreprises ne sont significativement implantées que dans deux régions (plus de 20 % du CA dans deux régions et moins de 50 % dans une) : Roche, GlaxoSmithKline, Diageo, Lafarge, BP, Ericsson,
- 9 entreprises ne sont significativement présentes que dans la région de la Triade dont elles sont originaires : Suez, Vodafone, Stora Enso, ABB, Nortel Networks, Volvo, BHP Billiton, TotalFinaElf, Danone,
- 2 entreprises ne sont significativement présentes que dans une région (les Etats-Unis) dont elles ne sont pas originaires : News Corp. et AstraZeneca.

Aucune entreprise américaine dans l'échantillon, vu l'importance du marché américain. Également en dehors de l'échantillon, des grandes entreprises françaises comme Carrefour, Renault et PSA font entre 80 et 90 % de leur CA en Europe. Il leur reste, à elles aussi, encore de la marge pour devenir vraiment mondiales !

(Source : Rugman, Verbeke, 2004)

Mondialisation = Délocalisations ?

Les délocalisations, les pertes d'emploi qu'elles occasionnent et le débat public qu'elles provoquent, conduisent à percevoir l'internationalisation des entreprises comme une menace et un sujet d'inquiétude pour les salariés.

L'analyse approfondie des comportements des entreprises nous a conduits à constater que si ces délocalisations sont bien réelles, elles ne sont qu'une partie des stratégies de développement international. En s'internationalisant, les entreprises cherchent à améliorer leur compétitivité, notamment en réduisant leurs coûts, mais aussi à conquérir de nouveaux marchés. En dehors des délocalisations, elles développent aussi, plus fréquemment mais de façon moins visible, des implantations nouvelles à l'étranger, qui correspondent à des extensions d'activités, sans réduction concomitante automatique de leurs activités dans le pays d'origine.

La délocalisation, au sens strict, correspond à un transfert d'activité : une activité est supprimée dans le pays d'origine, pour être désormais développée dans un autre pays, la production étant ensuite importée dans le pays d'origine. Au sens large, on appelle souvent « délocalisation » toute implantation à l'étranger. Mais dans ce cas, la dénomination est trompeuse, dans la mesure où elle peut faire penser que la stratégie de développement international se fait au détriment de l'économie et de l'emploi dans le pays d'origine, ce qui n'est pas, en général, le cas. Il est plus juste de parler de localisation internationale, dans le cadre d'une stratégie de développement international, ou de mondialisation, de l'entreprise. Les auteurs du rapport « *La France, puissance industrielle* » (DATAR, 2004) proposent de parler d'internationalisation des entreprises plutôt que de délocalisation.

Les entreprises pratiquent, alternativement ou de façon cumulée, deux stratégies de localisation :

- la délocalisation au sens strict (transfert d'emplois), qui est un jeu à somme nulle (gagnant – perdant) en termes d'emplois (= ce qui est perdu dans le pays d'origine est gagné dans le pays où l'activité est implantée) ;
- la création de nouvelles implantations, sans suppressions équivalentes d'emplois, qui est un jeu à somme positive, où tout le monde gagne, en termes d'emplois.

Les délocalisations sont les manifestations visibles, douloureuses pour les salariés concernés, et partielles de stratégies d'internationalisation des entreprises. Elles ne sont pas toute la mondialisation. D'autres aspects, souvent plus positifs, des processus de mondialisation sont moins visibles, plus dilués

et moins directement imputés aux entreprises : par exemple les effets des délocalisations pour le consommateur (baisse de prix, donc amélioration du pouvoir d'achat), ou les localisations sur les marchés étrangers permettant la croissance des entreprises, et donc aussi, le plus souvent, comme nous le verrons, la création d'emplois dans le pays d'origine.

Les destructions d'emploi dues aux délocalisations (au sens strict) sont faibles : de l'ordre de 13 500 par an (soit 2,4 % de la main-d'œuvre), selon l'INSEE, entre 1995 et 2001 (Aubert, Sillard, 2005). Les délocalisations sont la cause de 5 % des pertes d'emploi, contre 76 % dues aux restructurations (EMCC, 2004).

Notre étude confirme d'autres travaux (DREE, Sénat, EMCC-Dublin, etc.) qui font ressortir que les délocalisations représentent moins de 10 % des investissements à l'étranger et que l'internationalisation des entreprises a pour objectif, tout autant que l'économie de coûts, de développer les affaires en pénétrant des marchés étrangers en forte croissance.

Derrière les délocalisations, des réorganisations

Les délocalisations sont porteuses de plusieurs paradoxes, ce qui signifie que leur réalité est complexe. Premier paradoxe²: les délocalisations sont partout (dans le débat public, les media, l'opinion ...), sauf dans les statistiques (qui semblent indiquer que le phénomène reste marginal). L'ambiguïté du terme et la distinction entre ce qui est visible et ce qui ne l'est pas, évoquées précédemment, nous semblent expliquer, pour une part, ce paradoxe. Les délocalisations, au sens strict de transfert d'activités, sont douloureuses et visibles, alors que l'ensemble du processus d'internationalisation, créateur de croissance et d'emploi, ne se voit pas. Pour utiliser une métaphore forestière : un arbre qui tombe fait plus de bruit qu'une forêt qui pousse.

Frédérique Sachwald (2005) présente un autre paradoxe à propos du débat sur les délocalisations : alors que les délocalisations sont un des canaux d'évolution des économies des pays développés vers des activités plus qualifiées, à plus forte valeur ajoutée, elles sont souvent considérées comme des signes de l'affaiblissement du système productif national. Pour elle, qui utilise aussi la métaphore forestière, « l'arbre des délocalisations tend ainsi à cacher la forêt de la mutation des systèmes productifs des pays industrialisés ».

Derrière les délocalisations, l'internationalisation. Avec l'internationalisation, des changements dans le fonctionnement des entreprises. Un certain nombre d'économistes, comme de praticiens, considèrent même que les entreprises sont désormais en état de réorganisation, ou de restructuration, permanente (Raveyre, 2005). La matrice de localisation des activités ci-après explicite une partie des causes de ces évolutions.

Localisation de l'activité	Activités internalisées (« faire »)	Activités externalisées (« faire faire » = <i>outsourcing</i>)
France	1. Activités dans l'entreprise et sur le territoire français	3. Activités externalisées sur le territoire français
Pays étranger (« délocalisation » = <i>offshoring</i>)	2. Activités dans l'entreprise à l'étranger : délocalisation « captive » ou intra-entreprise	4. Activités externalisées et délocalisées (confiées à un fournisseur à l'étranger)

Matrice de localisation des activités (ou matrice délocalisation/externalisation)

La matrice met en évidence deux dimensions de la localisation de certaines activités d'une entreprise³:

- la dimension géographique : les activités peuvent être situées dans le pays d'origine (la France pour ce qui nous concerne) ou à l'étranger (« délocalisées » = *offshoring*) ;

2 ... sur le mode du paradoxe de Solow, l'économiste américain qui constatait, avec étonnement, dans les années 70, que « les ordinateurs sont partout, sauf dans les statistiques sur la productivité » (= l'informatique ne semblait pas générer de gains de productivité).

3 Bien souvent, dans le langage courant comme dans bon nombre d'articles spécialisés, les notions d'externalisation et de délocalisation sont floues, non définies et plus ou moins confondues.

- la dimension institutionnelle : les activités peuvent être situées dans l'entreprise (internalisées) ou dans une autre entreprise (externalisées chez un fournisseur, un partenaire, un sous-traitant... = *outsourcing*).

Le croisement de ces deux dimensions permet d'envisager et de caractériser quatre scénarios de localisation. Selon les activités, des scénarios différents peuvent coexister dans une même entreprise.

Dans l'entreprise traditionnelle peu internationalisée, la case 1 domine (= on fait en France). Avec le développement de la concurrence internationale, les autres cases de la matrice deviennent des options de plus en plus répandues (on fait à l'étranger, ou on fait faire, en France ou à l'étranger). Nous avons déjà évoqué le développement des délocalisations et de l'internationalisation. Le développement de l'externalisation correspond à une intensification des exigences de compétitivité auxquelles sont soumises les entreprises. Pour le gourou du management Tom Peters : « *Do what you do best, outsource the rest* » (« Gardez ce que vous savez faire le mieux et externalisez le reste »). A la suite de la plus grande étude de terrain jusqu'à présent réalisée sur la mondialisation (500 entreprises des 5 continents rencontrées et analysées de 1999 à 2004 par une équipe du MIT), Suzanne Berger (2006) conclut (entre autres) que les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité d'égaliser les meilleurs (mondiaux) ou de leur confier la production.

La matrice n'indique pas ce qu'il faut faire, mais elle rappelle les questions-clés auxquelles sont confrontées les entreprises : que faut-il faire soi-même, ou faire faire ? où ? L'étude du MIT montre en fait que si les questions sont incontournables, les réponses apportées par les entreprises peuvent être assez diverses. Celles qui pratiquent largement l'externalisation et la délocalisation sont de plus en plus nombreuses (exemples : Dell ou Nike, sur le modèle américain). Mais d'autres restent très intégrées, comme Sony ou Samsung, du fait de leur stratégie, de leur culture et de leur histoire (sur le modèle asiatique).

Des entreprises plus globales, flexibles, fragmentées et aux contours flous

Les réorganisations à l'œuvre révèlent des entreprises qui changent, par rapport au modèle dominant de l'époque précédente, celui de l'entreprise fordienne des Trente Glorieuses.

Nous avons vu le passage des champions nationaux, ou des entreprises à ancrage prioritairement national, à des entreprises de plus en plus internationales, en voie de mondialisation progressive. Elles passent aussi, pour les plus anciennement internationalisées, d'une logique de multinationales, où le développement est pensé au niveau de chaque pays, à une logique de firmes globales (aussi qualifiées de mondiales ou transnationales), où l'ouverture des marchés et les techniques d'information et de communication permettent d'élaborer des stratégies à l'échelle de la planète ou de larges zones au sein de celle-ci, dépassant les périmètres nationaux. Le franchissement de ce seuil est signalé par différents économistes (Bouba-Olga, 2006 ; Michalet, 2002) comme par des managers qui le vivent, tels que ceux que nous avons rencontrés ou le Président et Directeur Général d'IBM, Samuel Palmisano, auteur d'un article sur « l'entreprise intégrée globalement » (2006).

Ces entreprises plus globales sont aussi plus flexibles, pour faire face à une intensification des conditions de concurrence et d'une façon générale au développement des incertitudes dans leur environnement. D'où l'émergence de nouveaux modèles d'organisation et d'emploi qu'avaient révélés une étude de Bernard Brunhes Consultants sur les pratiques des grandes entreprises européennes au cours des années 90 (Bernard Brunhes Consultants, 1994). L'étude pointait les nouvelles exigences de flexibilité des entreprises, et leurs conséquences au niveau de l'emploi, mais aussi au niveau des frontières, désormais plus floues, de l'entreprise, ainsi que du remplacement, pour une part, du rapport salarial (hiérarchie, relation employeur - employé) par le rapport commercial (réseau et contrat donneur d'ordres - prestataire).

Flexibilité des entreprises et nouveau modèle de l'emploi :

« L'Europe de l'emploi, comment font les autres » (1994)

1. Des mutations lourdes du travail et de l'emploi sont observées. Un nouveau modèle du travail et de l'emploi se met en place partout en Europe, caractérisé par la fragilité de la relation contractuelle d'emploi, la flexibilité dans l'usage des compétences et du temps des salariés, la part plus importante des petites, voire des très petites entreprises, dans l'emploi global.

2. Le nouveau modèle de l'emploi est représenté sous la forme de 3 cercles de l'emploi :

- le noyau dur (le centre) avec les salariés permanents de l'entreprise,
- la première couronne (première périphérie) avec les salariés temporaires de l'entreprise,
- la seconde couronne (seconde périphérie) avec les travailleurs indépendants et les salariés d'autres entreprises fournissant des prestations pour l'entreprise.

Pour faire face aux exigences de la compétitivité, les entreprises réduisent le noyau dur de salariés en contrat à durée indéterminée à temps plein et font de plus en plus appel à des emplois périphériques (salariés temporaires, travailleurs indépendants et salariés d'autres entreprises).

3. Ce nouveau modèle de l'emploi traduit une nouvelle configuration des entreprises :

- des entreprises plus légères, qui font appel à des travailleurs aux statuts et aux modes d'implication différents. D'où un éclatement des collectifs de travail, une moindre culture commune et la nécessité de diversifier les modes de management propres aux différentes catégories ;
- des entreprises moins hiérarchiques, où le contrat de travail est désormais souvent remplacé ou complété par le contrat commercial, la relation de subordination par une relation client-fournisseur ;
- des entreprises aux contours flous, où l'on ne sait plus très bien qui appartient à l'entreprise et qui n'y appartient pas, quels sont les objectifs précis, où est la frontière entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise ;
- des entreprises flexibles, dont le volume d'activité et le périmètre de compétences évoluent rapidement en fonction des fluctuations de la demande.

4. L'étude remet en cause les conceptions antérieures sur l'opposition tranchée entre les deux modèles existants de la flexibilité de l'emploi :

- la flexibilité interne, fondée sur l'adaptation des ressources humaines et de l'organisation (développement de la mobilité, des compétences, de la souplesse de l'organisation ou du temps de travail, etc.), jusqu'alors identifiée comme caractérisant l'Allemagne et les pays scandinaves,
- la flexibilité externe, fondée sur les choix et ajustements globaux en matière d'emploi (recrutements ou licenciements de salariés de différents statuts, sous-traitance, externalisation, délocalisation, etc.), jusqu'alors identifiée comme caractérisant le modèle anglo-saxon (Grande-Bretagne, Etats-Unis).

L'étude montre que ces deux modèles sont en pratique non exclusifs, mais complémentaires, que l'opposition entre les pratiques des différents pays se réduit et que la plupart des entreprises européennes combinent flexibilité externe et flexibilité interne.

(Source : « L'Europe de l'emploi, comment font les autres » 1994)

Plus globales, plus flexibles, les nouvelles entreprises rompent avec une caractéristique de la grande entreprise traditionnelle : l'intégration verticale, qui faisait que l'entreprise assurait par elle-même, pour l'essentiel dans le pays d'origine, toutes les fonctions de la chaîne de la valeur : recherche & développement, conception, fabrication, logistique, vente, service après-vente... Les enjeux liés à la localisation, examinés précédemment, font que de plus en plus de fonctions sont désormais externalisées, qu'elles soient par ailleurs délocalisées ou non. L'équipe du MIT (Berger, 2006) cite l'exemple de Dell, qui « fabrique » ses ordinateurs en rassemblant aux Etats-Unis, en 4 mn 30, les pièces qu'il a fait produire ailleurs dans le monde par ses sous-traitants. L'exemple est extrême, mais il indique la tendance : les entreprises confient de plus en plus d'activités à l'extérieur. Ainsi la branche impression de HP conserve la production de cartouches d'encre, mais soustrait la production des imprimantes. La fabrication de la poupée Barbie est un autre exemple de découpage de la chaîne de la valeur en activités élémentaires réparties en différents endroits du monde :

- elle est conçue aux Etats-Unis (au siège de Mattel en Californie), d'où viennent aussi les moules, les peintures, le conditionnement et où sont effectués les tests de qualité ;
- ses cheveux sont fabriqués au Japon, ses vêtements en Chine ;
- l'assemblage est fait en Indonésie et en Malaisie.

Les chercheurs du MIT qualifient ce modèle émergent d'organisation « modulaire », ou d'organisation « fragmentée », en le comparant à un jeu de Lego : certaines fonctions ou activités (= modules) restent au sein de l'entreprise, tandis que d'autres sont confiées à l'extérieur, au nom de la recherche d'un optimum en termes de coûts, de marché et de compétences à un moment ou pour une période donnés.

De nouveaux enjeux managériaux

Ces évolutions des entreprises se répercutent sur les préoccupations managériales, à différents niveaux.

Au niveau du management stratégique, les changements de périmètres de l'entreprise et de localisation des activités sont de plus en plus fréquents, au point de se traduire par des processus de reconfiguration permanente. Délocalisations (et relocalisations éventuelles), externalisations (et réinternalisations éventuelles), rapprochements au niveau international (fusions et acquisitions, alliances...) se succèdent ou se combinent, provoquant une instabilité de l'organisation, des modes de fonctionnement, de l'emploi et du travail. Prises dans une logique « mondiale » au nom des intérêts globaux de la firme, les orientations et les décisions stratégiques sont difficilement perçues, comprises ou admises au niveau des diverses entités locales qui privilégient des logiques de métier, de pays ou d'unité. A tous les échelons de la structure, du sommet vers la base, mais aussi transversalement, les questions de cohérence, de cohésion, d'alignement, d'intégration, d'ajustement mutuel, etc. deviennent critiques et prioritaires de façon régulière sinon permanente. Cela est ainsi apparu dans les propos des managers rencontrés sur le thème de l'internationalisation des entreprises et du management, ainsi que dans les programmes d'action qu'ils pilotaient ou auxquels ils participaient : démarches de mises en place et de diffusion d'un socle de valeurs ou de méthodes communes, de déploiement au niveau des pays et des métiers des objectifs stratégiques, d'articulation des dimensions économiques et sociales ou culturelles du management, d'intégration des personnes ou des entités nouvelles dans le Groupe du fait des rapprochements d'entreprises, d'accompagnement des diverses formes de mobilité, etc.

L'enjeu de cohérence se manifeste aussi par rapport aux clients. Par exemple, dans les services informatiques, quels sont les avantages des différentes formes de localisation : prestations *onshore* réalisées dans le pays d'origine, prestations *offshore* délocalisées dans un pays étranger, voire prestations *nearshore* lorsque ce pays est à moins de trois heures d'avion ? Plutôt que le tout ou rien en matière d'*offshore*, certaines entreprises défendent l'idée du *rightshore* (la localisation au bon endroit). Ainsi Capgemini propose à ses clients différentes formules d'arbitrage entre le prix et la fréquence du service :

- une proximité immédiate, la formule la plus chère ;
- une localisation en province ou dans un autre pays européen (pour un client européen), qui permet une réduction de 30 à 40 % du prix et une présence hebdomadaire, avec un aller-retour dans la journée en cas d'urgence ;

- une délocalisation en Inde, qui interdit une présence régulière mais réduit les prix des deux tiers (Escande, Lamm, 2005).

Derrière les choix de localisation se posent les questions « quoi faire soi-même, quoi faire faire, et où ? », comme nous l'avons vu précédemment. Mais aussi d'autres interrogations stratégiques :

- quel est le cœur de métier, quelles sont les activités, ou plus précisément les processus stratégiques de l'entreprise, ceux qui sont sources d'avantages compétitifs ?
- quel est le niveau des performances des différents processus, stratégiques ou non stratégiques ?

Le croisement des réponses apportées à ces deux catégories de questions permet de construire une « table d'orientation » pour le management, aide à l'analyse et à la décision pour une localisation intelligente (*smartsourcing*) des processus d'une entreprise (Koulopoulos, Roloff, 2006).

Ainsi, toutes choses égales par ailleurs et compte non tenu d'autres variables et dimensions (sociales, commerciales, culturelles, etc.), l'entreprise a intérêt :

- à piloter elle-même les processus stratégiques en améliorant en continu ceux dont les performances sont bonnes et en réorganisant radicalement ceux qui ne produisent pas les résultats attendus ;
- à externaliser les processus non stratégiques qui ne fonctionnent pas bien, auprès d'un partenaire qui, en tant que spécialiste, pourra les remettre à niveau ;
- à délocaliser les processus non stratégiques qui fonctionnent bien, de façon à réduire les coûts en réalisant à l'étranger sans risques des travaux déjà bien maîtrisés.

	Processus non stratégique	Processus stratégique
Performances satisfaisantes	4. Délocalisation	1. Optimisation
Performances insatisfaisantes	3. Externalisation	2. Réingénierie

Table d'orientation pour le management des processus

Au carrefour du management stratégique et du management opérationnel, ce modèle fait apparaître l'enjeu du management des processus, voire *par* les processus, dans les entreprises internationalisées.

Décrire, analyser, piloter et améliorer les processus, c'est à la fois :

- développer un langage commun, de type transversal (transfonctionnel, transnational) dans une logique de service au client,
- formaliser les activités pour mieux les gérer mais aussi pouvoir les faire réaliser par d'autres (externalisation et/ou délocalisation) après codification.

Le développement du BPM (*Business Process Management*) facilite donc le BPO (*Business Process Outsourcing*, mais aussi à l'occasion le *Business Process Offshoring*).

Les mutations des entreprises sur la scène mondiale incitent aussi au développement du management des compétences, pour des raisons du même type : développer un langage commun pour une meilleure performance collective et diffuser les connaissances et les pratiques en codifiant ce qui peut l'être et en facilitant pour le reste les apprentissages par contacts et échanges d'expériences (Alezra, Bardier, Obadia, Simonet, Verreaux, 2005).

L'internationalisation croissante des entreprises et ses effets en termes de localisation sont également des enjeux de management opérationnel, au niveau de la réduction des coûts ou de l'amélioration de la productivité. Les études auprès des entreprises dans différents pays (Proudfoot Consulting, 2005, 2006, avec la *London School of Economics*) font apparaître...

- que les économies dues à la délocalisation peuvent être importantes, de 20 % à 40 % dans plus de 80 % des cas, même si la plupart des dirigeants s'attendent à plus,
- qu'un nombre important de projets de délocalisation échouent,
- que les gisements de productivité les plus importants ne sont pas dans les délocalisations, mais dans les progrès potentiels des pratiques d'encadrement et dans la professionnalisation des managers (management par objectifs, animation et supervision des collaborateurs),
- que pour améliorer la productivité, les managers comptent d'abord sur l'amélioration et l'automatisation des processus et sur le développement des compétences, avant de songer à la délocalisation,
- que les enjeux des délocalisations ne sont plus uniquement l'efficacité et la réduction des coûts, mais aussi de plus en plus la continuité de l'activité, la qualité et la réactivité,
- que les fonctions les plus intéressantes à délocaliser sont les fonctions administratives de *back office*, constituées d'opérations routinières et non complexes, ne nécessitant pas de communiquer des messages délicats et personnalisés à des clients,

- que les fonctions susceptibles d'être externalisées devraient être au préalable optimisées.

Les entreprises expérimentent les stratégies de localisation et les modes de fonctionnement liés, et ce avec des modalités d'apprentissage et de management des risques plus ou moins efficaces. Au fur et à mesure que les délocalisations se développent, les éventuels retours en arrière ou *relocalisations* contribuent à cet apprentissage par l'expérience des causes d'échec et des conditions de réussite.

Quelques exemples de relocalisations : le « *backshoring* »

- Nathan délocalise des jeux électroniques en 1987 à Hong Kong, pour des motifs de minimisation de coûts, et les relocalise en Bretagne en 1994, parce que le niveau de compétences du sous-traitant chinois (combinaisons productives, outil de production...) n'était pas adapté aux exigences de la compétition technologique.
- Le Groupe André a relocalisé ses approvisionnements en France pour généraliser la pratique du circuit court dans les réseaux de distribution.
- Suite à des réclamations de leurs clients, Capital One Bank a annulé un contrat avec le plus grand centre d'appels indien et Lehman Brothers a rapatrié ses services d'assistance en ligne aux Etats-Unis.
- Le numéro deux britannique de l'énergie, Powergen, a fermé ses centres d'appel en Inde à la suite de plaintes sur la qualité du service. La même année (2006), d'autres groupes anglais, comme la compagnie d'assurances en ligne eSure ou la banque Abbey rapatrient leurs *call centers*.
- Au début des années 2000, Dell et General Electric avaient déjà rapatrié une partie de leurs centres d'appel d'Inde en raison de difficultés de compréhension entre les clients et les techniciens. De la même façon, les centres d'appel des Taxis Bleus, délocalisés en Tunisie, avaient été relocalisés en France.
- Le fabricant de logiciels KANA a ramené ses programmeurs en Californie, la dispersion du personnel (concepteurs, programmeurs, chefs de projet) se révélant néfaste et coûteuse.
- Samas, leader européen de l'ameublement de bureau, a rapatrié en Picardie en 2005 et 2006 des activités délocalisées en Chine depuis 2000 : le gain de 20 % en terme de coût de production a été compensé par les économies de transport (10 %), des améliorations de productivité et une meilleure réactivité aux attentes de la clientèle, du fait de la proximité.
- Le réseau coopératif d'opticiens Atol a rapatrié en 2005 de Chine au Jura sa ligne de lunettes Ushuaïa, pour raccourcir le délai de lancement d'une nouvelle monture et améliorer la qualité de fabrication.

La simple recherche du moindre coût, du moins disant social, n'est pas en général une stratégie gagnante (Berger, 2006), car il convient d'intégrer la probabilité d'autres coûts indirects et cachés : moindre productivité à temps de travail équivalent, moindre qualité, barrières culturelles ou linguistiques, risques de violation de la propriété intellectuelle ou de perte de confidentialité des données, risques liés au pays (politiques, économiques, climatiques, etc.), coûts de transport, inconvénients dus à l'éloignement, etc.

CHAPITRE 2

**Les emplois
de managers :
en croissance, en France
et à l'étranger**

Les cadres menacés par les délocalisations ?

Jusqu'à présent, les cadres étaient peu concernés par la concurrence internationale entre pays pour la création d'emplois. Les emplois localisés hors de France, qu'ils soient délocalisés au sens strict (avec suppression d'emplois équivalents en France) ou créés à l'étranger sans réduction concomitante de l'emploi en France, correspondaient surtout à des emplois peu qualifiés, à des travaux de routine facilement transférables sous forme de procédures ou automatisables. Ce premier type de délocalisations ou de nouvelles localisations à l'international concernait surtout des emplois de production courante, donc peu qualifiés, dans l'industrie (textile, habillement, jouets...) et dans les services « industrialisés » (centre d'appels, comptabilité, paye...). L'essentiel des salariés concernés n'étaient pas des cadres, en dehors de quelques responsables hiérarchiques.

Depuis quelques années, avec l'apparition des pays à bas salaires et à fortes capacités technologiques (Inde, Chine, Europe centrale et orientale, etc.), la concurrence pour la localisation des emplois joue aussi pour des emplois qualifiés, qui sont pour une large part des emplois de cadres (ingénieurs, informaticiens, professionnels des différentes fonctions support de l'entreprise). Ces emplois à forte valeur ajoutée semblaient jusqu'alors protégés par rapport aux risques de délocalisation ou de localisation à l'étranger, essentiellement parce qu'ils reposaient sur des expertises non (ou peu) formalisables et non (ou peu) transférables à distance et sur des relations de face à face directes entre le « professionnel » et les interlocuteurs avec lesquels il crée de la valeur ou un service (collaborateurs, clients, fournisseurs, ou autres partenaires). Le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et de la gestion de l'information et des connaissances vient aujourd'hui bouleverser la donne.

Des services à forte valeur ajoutée, tels que l'expertise juridique, l'analyse financière, le design industriel ou la conception architecturale, certains travaux d'étude ou de recherche, etc. deviennent ainsi, avec Internet et les nouvelles technologies de la communication, partiellement ou totalement « échangeables » d'un pays à un autre et donc « exportables » à l'étranger, ce qui n'était pas envisageable il y a quelques années. Une nouvelle division internationale du travail se met en place, désormais au niveau des services (UNCTAD/CNUCED, 2004). Les cadres français sont donc soumis, pour une partie de leurs activités, à une concurrence étrangère qui n'existait pas auparavant et ira en se développant demain, selon l'avis des experts et compte tenu des projets ou objectifs des entreprises.

Les entreprises globales créent des emplois de managers surtout à l'étranger

Pour de nombreuses entreprises, la croissance de l'activité se fait actuellement surtout hors de France, dans les zones à plus forte croissance économique. Elles créent ainsi des emplois (cadres et non cadres) pour accompagner ce développement hors de l'hexagone.

Pour un certain nombre d'entreprises étudiées, le tableau ci-après illustre, pour la période 1999-2003, un phénomène très fréquent :

- la croissance du chiffre d'affaires global mondial
- la croissance (supérieure à la précédente) du CA hors de France
- la croissance des effectifs (cadres et non cadres).

Entreprises	Évolution du CA 1999-2003	Évolution du CA hors France 1999-2003	Évolution de l'effectif 1999-2003
Schneider Electric	+ 5 %	+ 8 %	+ 10 %
PPR	+ 22 %	+ 45 %	+ 22 %
Danone	- 1 %	+ 17 %	+ 17 %
Casino	+ 47 %	+ 59 %	+ 43 %
Carrefour	+ 22 %	+ 58 %	+ 54 %
Accor	+ 12 %	+ 17 %	+ 22 %
L'Oréal	+ 30 %	+ 38 %	+ 17 %
France Telecom	+ 70 %	+ 88 %	

Dans la plupart des secteurs, la croissance d'aujourd'hui et de demain se situe à l'étranger. Ainsi, par exemple :

- dans la distribution, la création d'hypermarchés est plus facile dans de nombreux pays étrangers qu'en France, où elle est réglementée et où le territoire est déjà largement couvert,
- dans l'automobile, les marchés stagnent en Europe de l'Ouest alors qu'ils croissent rapidement ailleurs (Europe centrale et orientale, Asie ...).

A propos des différents niveaux de croissance dans les diverses parties du monde, le Medef évoque le triptyque « 8-4-2 » : 8 % de croissance pour l'Asie, 4 % pour les Etats-Unis et 2 % pour l'Europe. En fait, en 2005, la Chine était à 10 %, l'Inde à 7,8 %, les Etats-Unis à 3,5 %, la zone euro à 1,4 %... et l'ensemble du monde à 4,6 %.

La mondialisation, c'est surtout l'Inde et la Chine, ou les « BRIC »

Pour l'économiste Daniel Cohen (2006), la mondialisation actuelle, c'est essentiellement la croissance de l'Inde et de la Chine, deux géants du tiers monde qui décollent économiquement. Une bonne nouvelle pour ces pays, et une rupture qui bouscule nos vieilles nations développées ...

En 2001, Jim O'Neill, responsable de la recherche économique de la banque Goldman Sachs a identifié 4 pays émergents, avec un formidable potentiel de développement : le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. Il a créé un nouveau mot pour les désigner, à partir de leurs initiales : les « BRIC » (Motte, 2006).

Depuis, le développement de ces pays a dépassé les prévisions. Jim O'Neill explique aujourd'hui que si c'était à refaire, il parlerait de « BRIMC », le Mexique ayant lui aussi tous les attributs pour connaître un développement rapide. D'autres évoquent les « BRICE », en ajoutant aux 4 pays d'origine l'Europe de l'Est ».

L'internationalisation des entreprises contribue à la création d'emplois de cadres en France

La part des effectifs français des grandes entreprises françaises augmente donc moins rapidement que les effectifs globaux, mais elle augmente néanmoins, en valeur absolue, et dans ces effectifs, la proportion de cadres s'accroît, de façon continue, depuis plusieurs décennies (source : APEC). Cette croissance de la proportion de cadres dans la population salariée, de 8,4 % en 1982 à 14,7 % en 2002 (source : INSEE, Enquêtes Emploi), traduit une évolution de la structure des emplois français vers plus de qualification, dans une économie plus complexe, plus orientée vers les services, l'information et la connaissance, au sein de l'ensemble des entreprises, qu'elles appartiennent aux secteurs industriels ou aux secteurs des services.

L'internationalisation n'est bien sûr pas le seul facteur de croissance de l'emploi cadre, croissance qui s'inscrit dans une tendance de longue durée et avait commencé pendant la période des Trente glorieuses, avant la phase d'accélération récente du développement international des entreprises. Mais l'internationalisation participe à cette croissance de l'emploi cadre en France, comme nous avons pu le constater dans les entreprises étudiées.

L'internationalisation des entreprises contribue d'abord à la création d'emplois locaux (cadres et non-cadres) dans les différents pays où elles s'implantent et développent leurs activités. Mais l'internationalisation développe aussi l'emploi en France, plus particulièrement des emplois de cadres accompagnant les nouvelles activités à l'étranger :

- cadres dirigeants et managers opérationnels pilotant les nouvelles entités ou structures créées dans les pays d'implantation,
- cadres fonctionnels fournissant un appui, des normes (directives, méthodes) propres à l'entreprise dans différents domaines de spécialité (finances-gestion, ressources humaines, administration et informatique, qualité, etc.),
- cadres d'étude (ingénierie, recherche et développement...) participant à la mise au point de nouveaux produits ou services dans le contexte du développement des marchés.

Ainsi, chez Renault, l'internationalisation crée des emplois de production à l'étranger et des emplois de conception des véhicules en France.

Les emplois, de cadres notamment, qui se développent du fait de l'internationalisation sont aussi bien des emplois sédentaires, qui gèrent les activités

des pays à distance que des emplois nomades, partiellement ou à plein temps (expatriés). La présence de cadres du pays d'origine dans un pays étranger est en général forte durant les premières années d'implantation, et s'atténue ensuite, une proportion plus grande de managers recrutés ou promus localement prenant le relais.

Dans la plupart des secteurs observés, le développement international des entreprises crée de l'emploi, cadre et non cadre, hors de France mais aussi en France :

- dans l'automobile, des emplois d'étude et d'ingénierie (conception des véhicules) et de management (pilotage des nouvelles entités par des cadres du Siège et des expatriés),
- dans la distribution et les industries du luxe, des emplois de commerciaux et de managers (responsables de magasins, de pays, etc.) pour implanter les concepts et les savoir-faire de la marque française à l'étranger,
- dans la défense et l'aéronautique, des emplois d'ingénieurs pour des produits dont les exigences de technicité, de qualité et de sécurité font qu'ils ne peuvent être conçus et produits hors du pays d'origine.

Dans tous ces secteurs, par conséquent, l'emploi cadre français bénéficie de l'internationalisation des activités des entreprises.

Pour Pierre Nanterme, d'Accenture France, développement *offshore* (à l'étranger) et création d'emplois en France vont de pair et ne doivent pas être opposés : « Plus on crée d'emplois *offshore*, plus on crée d'emplois en France. Il faudrait tordre le cou à l'idée que les emplois créés *offshore* sont des emplois qui disparaissent en France. Ce ne sont pas les mêmes. Nous avons démarré à Manille, il y a plus de quinze ans et nous avons 40 000 personnes travaillant *offshore*. Cela n'empêche pas qu'en France, l'an dernier, nous avons recruté 1 000 personnes. Jamais on n'a recruté autant en France et jamais on n'a recruté autant en *offshore* » (Jacquin, Jay, 2006). Les emplois créés en France sont des emplois à forte valeur ajoutée, dans le conseil ou les technologies (architecture ou ingénierie logicielles). Ainsi que nous l'a formulé un manager d'une société de service en informatique : « En France, on garde le noble, le complexe et le relationnel ».

Par ailleurs, la mondialisation crée des emplois à travers le développement de la croissance mondiale. L'ensemble des flux d'investissements circulant dans le monde a triplé entre 1998 et 2002 (UNCTAD/CNUCED, 2004). La France en bénéficie en attirant des investissements étrangers sur son sol : elle se positionne en moyenne, depuis 2002, au 3^e rang, derrière les Etats-Unis et la Chine.

Les investissements étrangers en France en 2005 ont ainsi créé ou sauvégarde 33 000 emplois (AFII, 2006).

Les investissements français à l'étranger sont avant tout des flux Nord-Nord (vers des pays développés) et non Nord-Sud (vers des pays en développement) : 40 % des investissements à partir de la France vont vers l'Europe de l'Ouest, et 90 % vers les pays industrialisés (chiffres DREE). Mais le fait nouveau dans la période récente est l'émergence et l'attractivité de pays en développement à main d'œuvre abondante à la fois bon marché et qualifiée, tels que l'Inde, la Chine, l'Europe de l'Est, le Brésil...

L'internationalisation crée des emplois qualifiés en France

Des études économiques globales confirment nos observations de terrain auprès des entreprises : le développement des activités des entreprises à l'étranger conduit à la création d'emplois (en proportion plus faible cependant) dans les maisons-mères (Aussilloux, Cheval, 2002). Le rapport *La France, puissance industrielle* (DATAR, 2004) signale que les investissements français dans les pays en voie de développement relèvent de secteurs qui ont enregistré, simultanément, une croissance de l'emploi sur le territoire national. Cela corrobore, selon ce rapport, l'hypothèse que les investissements à l'étranger créent aussi de l'activité en France.

D'autres travaux (Maurin, Thesmar, Thoenig, 2003) établissent que l'internationalisation des entreprises (exportation, implantation à l'étranger) conduit celles-ci à s'adapter, se réorganiser et innover pour survivre dans un environnement plus concurrentiel et par là-même à créer des emplois qualifiés et à détruire des emplois peu qualifiés dans leur pays d'origine.

Ces emplois qualifiés leur sont utiles pour gérer la complexité et les spécificités des nouveaux marchés qu'elles pénètrent. Ils peuvent concerner les fonctions de production-fabrication, mais plus encore toutes les autres fonctions : conception, administration, commercialisation, activités juridiques et financières, logistique, etc.

Le rapport « Désindustrialisation, délocalisations » (Fontagné, Lorenzi, 2005) fait état d'une étude du Boston Consulting Group (2004) montrant que les effectifs en France de 16 grands groupes industriels sont passés, grâce à leur internationalisation, de 366 000 en 1995 à 432 000 en 2003, alors que ces effectifs auraient pu être réduits à 275 000 sous l'effet des gains de productivité. Pendant la même période, les effectifs hors de France sont passés de 424 000 à 861 000.

Emplois délocalisables et emplois non délocalisables

Bien sûr, si l'internationalisation des entreprises est, globalement, créatrice d'emplois, à l'étranger et en France, elle est aussi, localement et occasionnellement, destructrice d'emplois.

Qu'est-ce qui fait qu'un emploi est délocalisable ou non ?

Un emploi, ou un travail, un ensemble d'activités faisant partie d'un emploi, est délocalisable si son contenu peut être formalisé (ou codifié, parce que pouvant être décrit sous forme de procédure, de routine, et faisant appel à des compétences explicites) et s'il peut être pratiqué à distance (par rapport au lieu d'exercice d'origine).

Selon que le travail est formalisable ou non et qu'il peut être exercé à distance ou non, on peut envisager quatre hypothèses, qui sont représentées dans le tableau ci-dessous.

	Travail formalisable (activités de routine, compétences explicites)	Travail non formalisable (activités non routinières, compétences tacites)
Travail à distance possible	1. Délocalisable	2. Non délocalisable
Proximité géographique requise	3. Non délocalisable	4. Non délocalisable

Matrice de positionnement des emplois quant au risque de délocalisation

La case 1 regroupe les emplois ou les activités les plus codifiables (sous forme de procédures ou autres supports d'organisation) et ne nécessitant pas de communication approfondie dans le cadre d'un face à face régulier avec un client (ou tout autre partenaire). Ce sont des emplois d'exécution dans l'industrie ou les services (le travail taylorien, automatisable), et les emplois d'encadrement associés. Ce sont les emplois les plus susceptibles d'être délocalisés, et qui ont d'ailleurs été les plus anciennement touchés par les délocalisations :

- la première vague qui démarra il y a quelques décennies et concerna la production industrielle courante (textile, habillement, jouets, etc.) ;
- la seconde vague, qui concerna plus récemment les services industrialisés et les emplois de *back office* (centre d'appel, comptabilité, paye, etc.).

Les emplois ou activités des autres cases sont non délocalisables, parce que non codifiables sous forme de procédures écrites ou de logiciels (les compétences mises en œuvre correspondent à une expertise, à un talent lié à la personne et

non diffusable par des supports formels) ou parce que nécessitant une proximité avec le client (ou d'autres partenaires) dans le cadre d'une communication complexe et approfondie, à travers une relation de face à face.

La case 2 comprend des spécialistes qualifiés, ou « manipulateurs de symboles » dans le langage de Robert Reich (1993), qui peuvent travailler seuls et à distance. Ce sont, pour la plupart d'entre eux, des cadres experts, qu'ils soient informaticiens, comptables, financiers, juristes, ingénieurs ou chercheurs, etc. et les responsables hiérarchiques associés. Ces experts sont des prestataires externes ou des salariés (dans un poste fonctionnel, une activité de support) d'une entreprise. Les délocalisations ne les ont pas concernés à l'origine, mais le développement des technologies de l'information et de la communication rend aujourd'hui une part croissante de leurs activités codifiables, programmables, automatisables, les faisant passer dans certains cas ou pour une part de leurs activités, de la case 2 à la case 1. Ils sont donc désormais menacés par la troisième vague des délocalisations, celle des « nouvelles délocalisations » qui concerne les services à forte valeur ajoutée (informatique, services financiers, recherche...) et met ces spécialistes en concurrence avec les pays à bas salaires et à hautes capacités technologiques (Brésil, Russie, Inde, Chine, Europe centrale et orientale).

Dans la case 3 sont situés des emplois ou des activités certes codifiables, mais néanmoins non délocalisables parce que liés à des clients, des partenaires, un territoire (local ou national), c'est-à-dire des réseaux d'acteurs qui font qu'ils ne peuvent être exercés sans une communication rapprochée. On trouve ici :

- les services à la personne et les activités de *front office* des entreprises de services marchands : commerce, santé, transport, hôtellerie - restauration, tourisme... ;
- les services publics, par définition liés au territoire, national ou local.

Notons toutefois que si l'activité, le travail, n'est pas délocalisable, le travailleur est potentiellement mobile, même si c'est encore peu le cas : un même robinet peut, en principe, être réparé par un plombier français ou un plombier polonais !

Enfin, en case 4, les emplois a priori les moins délocalisables : ceux des spécialistes qualifiés (« manipulateurs de symboles ») qui travaillent en relation directe, approfondie et continue avec leurs clients ou autres partenaires, et donc ne peuvent s'éloigner de ceux-ci. Ce sont des conseillers financiers, fiscaux ou juridiques, des consultants, des coachs, des publicitaires, des éditeurs, des médecins... et tous autres professionnels au contact de leurs clients (clients externes pour les prestataires ou clients internes pour les experts intégrés à

une entreprise). Dans ce cas le risque de délocalisation de l'activité (transfert à l'étranger) est faible, mais le risque concurrentiel (transfert à un concurrent) reste en général fort. Pour rester non délocalisable et continuer à être retenu, l'expert doit avant tout rester compétitif, en pointe dans son domaine. Son emploi est plus menacé par ses concurrents (confrères) dans le pays d'origine qu'à l'étranger. L'éventualité de délocalisation à laquelle il est susceptible d'être confronté est celle d'une demande par le client d'une codélocalisation ou délocalisation conjointe (le client demande par exemple à son fournisseur de le suivre à l'étranger).

La logique que nous venons d'exposer en passant en revue les quatre cases de notre matrice se retrouve dans les recherches les plus récentes sur les caractéristiques des emplois délocalisables (Baldwin, 2006 ; Blinder, 2006 ; Levy, Murnane, 2005). Pour en retenir l'essentiel, elles établissent deux causes majeures, souvent liées et cumulées : un emploi est d'autant plus délocalisable que ses activités...

- sont routinières et peuvent par conséquent être traduites sous forme de procédures et de données transmissibles à distance par les technologies de l'information et de la communication ;
- correspondent à un « service impersonnel » et ne requièrent pas de relation personnalisée et de face à face régulier, caractérisant, à l'inverse, le « service personnel » non délocalisable.

Le cas des services informatiques

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les délocalisations concernaient jusqu'à présent des secteurs industriels ou de services à faible taux d'encadrement. Mais aujourd'hui, le secteur des services informatiques, et plus largement des services (aux entreprises ou aux particuliers) utilisant les NTIC est concerné par « les nouvelles délocalisations ». Elles touchent des activités à forte valeur ajoutée avec une proportion importante d'emplois cadres, jusqu'à 80 % dans les sociétés de services informatiques. Tous les secteurs de l'économie sont concernés dans la mesure où les NTIC permettent désormais de rationaliser le fonctionnement des processus au sein des entreprises, et de les localiser « au mieux ».

Un groupe de représentants des entreprises de services informatiques (Syntec informatique, 2006) a voulu évaluer l'importance et la signification des délocalisations, qu'il préfère appeler « *offshore* »⁴, pour l'essentiel des prestations (étude, développement, maintenance et exploitation des applications informatiques, hors édition, centres d'appels et externalisation des processus métiers). Selon les professionnels du secteur, l'*offshore* représente moins de 2 % du chiffre d'affaires des SSII pour l'année 2005 (ce qui correspond à 4 000 à 5 000 emplois) et devrait croître jusqu'à environ 4 à 6 % à l'horizon de 2009, le plafond théorique des prestations « *offshorisables* » se situant autour de 15 %. L'*offshore* est donc un phénomène limité et qui le restera, même s'il va s'accélérer. Il ne provoquera pas, selon les professionnels, une réduction du nombre d'emplois dans le secteur, compte tenu du développement et des besoins. Il constitue moins une menace qu'une opportunité dans la mesure où il va permettre d'accélérer l'industrialisation des prestations informatiques *offshorisables* (40 % de l'ensemble) et de libérer les ressources et les investissements pour les autres prestations, celles qui doivent être effectuées à proximité de l'utilisateur et qui demandent de l'innovation, dont l'importance va croissant.

On peut par ailleurs observer que, dans ce secteur ou dans une même entreprise de services informatiques, emplois ou métiers délocalisables peuvent coexister avec des emplois ou métiers non délocalisables. Ainsi :

- le développement, les tests et la maintenance des applications sont le plus souvent délocalisés, en Inde essentiellement ;
- l'intégration de système, les projets comme la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) sont pour une part délocalisables et pour une autre part doivent être effectués à proximité immédiate du client ;

⁴ Pour Syntec informatique, « *offshore* » est un terme qui n'a pas d'équivalent en français. La définition suivante en est donnée : « sont considérés comme *offshore* les services informatiques consommés en France et réalisés pour tout ou partie à l'étranger ». L'*offshore* est différent de la délocalisation qui, selon la définition de l'INSEE, est une « substitution de production étrangère à une production française, résultant de l'arbitrage d'un producteur qui renonce à produire en France pour produire ou sous-traiter à l'étranger » (Aubert, Sillard, 2005). Le terme « délocalisation » ne rend pas compte, pour Syntec informatique, « de la notion essentielle de « non localisation », phénomène qui consiste à ne pas produire en France et donc à créer ailleurs des emplois sans pour autant fermer un site ou supprimer des emplois existants ».

- le conseil n'est pas délocalisable car il n'est ni automatisable, ni praticable à distance.

Les professionnels du service informatique ne perçoivent donc pas la mondialisation et ses conséquences en termes de localisation des emplois comme devant apporter des ruptures majeures. A la différence de ce qui a pu se passer dans d'autres secteurs, comme le textile – habillement, où les secousses de l'internationalisation ont été plus radicales, provoquant plusieurs décennies durant de nombreuses disparitions d'entreprises et des reconfigurations radicales pour celles qui ont survécu (Courault, 2005).

A chaque entreprise son scénario d'emploi

Les grandes lignes d'évolution des emplois que nous venons d'évoquer sont des tendances globales au niveau « macro », national ou d'un secteur. En pratique, sur le terrain, nous avons observé que chaque entreprise a sa trajectoire propre en termes d'activité et d'emploi, notamment d'emploi cadre. Plus on observe des entités séparées et autonomes, plus les contrastes apparaissent : il n'y a pas de trajectoire standard ni même moyenne en terme d'évolution de l'emploi au sein des entreprises rencontrées et étudiées. On peut toutefois regrouper ces trajectoires en trois grandes catégories.

Dans presque la moitié des entreprises que nous avons rencontrées, l'emploi cadre français a augmenté dans la période récente, entre 1999 et 2003. Ce sont les entreprises en bonne posture économique, dans une dynamique de développement, qui créent des emplois cadres à l'étranger et en France.

Dans un tiers environ des entreprises rencontrées, l'emploi cadre est globalement stable en France. Ce sont des entreprises en situation de concurrence internationale moins favorable, ou internationalisées depuis plus longtemps, et qui créent souvent des emplois locaux hors de France, mais pas d'emploi cadre en France.

Enfin, dans une entreprise sur cinq environ, l'emploi cadre en France a diminué dans la période récente. Ce sont des entreprises en position économique moins favorable, des grandes entreprises ou des PME, qui sont souvent conduites à délocaliser pour réduire leurs coûts et rester compétitives.

Pour les années à venir, la plupart des entreprises ont déclaré avoir du mal à faire des prévisions, aussi bien quant à l'évolution de leur activité que celle de l'emploi cadre, globalement et par types de fonctions (commercial, production, informatique et support, R & D). L'incertitude quant à l'avenir est une donnée qu'elles intègrent dans leur gestion. Sollicitées toutefois quant à une évaluation prospective de l'emploi cadre en France, elles donnent là aussi des réponses variées, pronostiquant le plus souvent sa croissance ou sa stabilité, et plus rarement sa diminution. Les fonctions opérationnelles (commercial, production) sont celles pour lesquelles une hausse est envisagée, les fonctions de support, informatique ou R & D, étant perçues comme devant baisser, prolongeant en cela une tendance à la recherche de gains de productivité dans les activités tertiaires déjà perceptible aujourd'hui.

CHAPITRE 3

L'internationalisation du management et de la gestion des ressources humaines

Un retard d'internationalisation du management

La mondialisation transforme les entreprises, qui deviennent plus globales, plus flexibles, organisées par réseaux et par processus et en changement permanent. D'où des besoins de gestion des ressources humaines, pour accompagner ces changements : faire évoluer les compétences, mais aussi anticiper ou faciliter les transformations nécessaires en termes de structures, de méthodes et de modes de fonctionnement...

Ces besoins de prise en compte de l'internationalisation par la fonction ressources humaines sont confortés par le fait que le développement international est désormais un axe stratégique explicite de très nombreuses entreprises, comme nous avons pu le constater auprès de celles que nous avons rencontrées.

Mais ces entreprises constatent que si elles sont devenues majoritairement internationales en ce qui concerne leurs affaires, leurs clients ou leurs salariés, par contre leur management (au double sens de population des managers et de méthodes de pilotage des entités) est toujours majoritairement celui de la maison mère et du pays d'origine. C'est ainsi qu'une étude sur 250 grandes entreprises internationales a établi qu'à peine 19 % des administrateurs avaient une nationalité différente de celle du pays d'origine de l'entreprise (*Economist Intelligence Unit, 2006*). En France, les sociétés du CAC 40 font les deux tiers de leur activité à l'étranger, avec des effectifs à 61 % étrangers, mais elle comptent seulement 20 % d'étrangers dans leur direction et 25 % parmi leurs administrateurs (Chol, 2006). L'internationalisation du management est en retard sur l'internationalisation des entreprises, en terme d'activités et de ressources humaines. A BNP Paribas, par exemple, 60 % des effectifs sont désormais étrangers, mais sur les 1 500 postes clés du Groupe, seuls 350 (le quart) sont tenus par des cadres étrangers (ils étaient 120 en 2002).

D'où un certain nombre d'actions volontaristes. Diverses entreprises se donnent des objectifs d'internationalisation de leur managers, souvent liée aujourd'hui à une politique ou des programmes de diversité. La presse ou les supports de communication publiés par les entreprises nous en fournissent un certain nombre d'exemples :

- Bouygues Bâtiment International veut passer « d'une entreprise qui fait de l'export à une véritable entreprise internationale » en décentralisant dans les pays où se trouvent ses chantiers la plus grande partie des cadres des fonctions support (commercial, études, gestion, RH, etc.) situés jusqu'alors au Siège ;

- Total a lancé en 2003 un plan global pour la diversité visant à...
 - renforcer la présence des femmes et des internationaux dans l'encadrement,
 - améliorer les taux d'internationalisation actuels, jugés insuffisants. Les objectifs sont de 57 % de non-français pour l'ensemble des cadres, 30 % pour les hauts potentiels, 20 % pour les dirigeants ;
- PPR (Pinault Printemps Redoute) s'est donné pour objectif de « passer de 60 % de cadres français et 40 % de cadres étrangers à 30 % de cadres français et 70 % de cadres étrangers ».

Inscrire l'internationalisation dans la politique RH

La plupart des entreprises envisagent l'internationalisation sous de nombreux aspects qui couvrent les différentes dimensions de la GRH. L'exemple le plus intéressant est celui de Lafarge, que nous allons présenter en détail, pour deux bonnes raisons :

- sur le fond, il couvre une large gamme de pratiques de GRH que nous avons retrouvées, rarement toutes réunies, dans les autres entreprises étudiées,
- sur la forme, c'est une des seules entreprises à formaliser et à afficher de façon aussi explicite, sa politique RH.

L'internationalisation dans la politique Ressources Humaines du Groupe Lafarge

La politique est formulée dans un document qui passe en revue les principales composantes de la GRH : hygiène et sécurité, gestion des carrières, gestion des postes clés, développement des hauts potentiels, internationalisation, politique langue, rémunération et couverture sociale, développement des personnes, développement de l'organisation, politique de l'emploi. Toutes ces composantes sont décrites à partir des mêmes rubriques : principes, principaux modes opératoires et outils, rôles et responsabilités, indicateurs.

On notera que l'internationalisation est à la fois une des composantes de la GRH (au même titre que la gestion des carrières, les rémunérations, etc.) et une dimension transversale présente à l'intérieur des autres composantes. Nous reprenons ci-après, sous forme d'extraits du document relatif à la politique RH publié par le Groupe, les principales références à l'internationalisation, quelle que soit la composante.

Gestion des carrières

- Principe
 - Le Groupe a la volonté d'attirer les meilleurs : il recrute, dans une perspective de long terme, des profils internationaux, divers et capables d'évoluer.

Gestion des postes-clés

- Principes
 - Le Groupe s'assure que les postes clés du Corporate ou des Branches (HAY > 20 : dirigeants des Unités, directeurs opérationnels ou directeurs fonctionnels) sont tenus par des cadres ayant une expérience internationale, un fort leadership et un niveau élevé de performance.
 - L'internationalisation de nos équipes de direction est cruciale pour notre leadership mondial et notre management multi-local. Les Comités exécutifs de chaque Unité doivent comprendre au moins un membre venu d'un autre pays (Règle RH n°10).

Internationalisation

- Principes
 - Le Groupe a la conviction que l'internationalisation des Ressources Humaines facilite le développement de l'entreprise de deux manières : la mondialisation des activités (identification des pratiques les plus performantes, développement des marchés, etc.) qui exige une approche globale des problèmes, et la réussite de l'intégration des nouvelles unités. Mais, comme pour tout investissement, l'internationalisation doit être conduite en fonction de son coût et du retour sur investissement que l'on en attend.
 - Les critères d'identification des personnes à internationaliser sont :
 - les collaborateurs à haut potentiel dotés d'un plan de développement personnel (défini à l'occasion de l'entretien annuel d'appréciation et reposant sur le besoin de développer certaines des compétences du « Leadership Profile ») ;
 - les cadres supérieurs (experts et managers).

Le Groupe veut également apporter une ouverture internationale à des jeunes nouvellement recrutés.

- La réussite de l'internationalisation dépend d'une bonne gestion de l'intégration dans le pays d'accueil. Il faut donner suffisamment de temps aux futurs expatriés, avant et après leur date de mutation, pour acquérir un minimum de connaissances de la langue, de la culture et de l'histoire du pays d'accueil.
 - Le pays d'origine est responsable de la tenue régulière d'entretiens de carrière avec l'expatrié(e) et de la gestion de son retour.
 - L'expérience internationale est une composante importante de la carrière des hauts potentiels.
 - L'ensemble des conditions financières et de couverture sociale fait à tout expatrié doit suivre les orientations du Groupe de manière à assurer la cohérence et l'équité au sein du Groupe (Règle RH n°11).
- Principaux modes opératoires et outils
 - Règles administratives des mutations internationales
 - Distinction entre expatriation et missions de court terme
 - Les entretiens de carrière et leur compte-rendu écrit
 - Le suivi par un tuteur (parrainage du retour dans le pays d'origine)
 - Revue O & RH (Organisation et Ressources Humaines) par la Branche et le Corporate (conformément à la Règle RH n° 3), fixant des objectifs pour les expatriés dans les plans de succession et définissant les programmes de jeunes internationaux.

■ Rôles et responsabilités

[Les rôles de décision ou de participation par consultation obligatoire sont précisés pour chaque niveau – Unité, Branche, Corporate, Coordination pays – pour les activités liées à l'internationalisation : fixation d'objectifs d'internationalisation des RH (nombre, profils), revue O & RH, décision d'expatriation, suivi de l'expatriation et retour, mutations inter-branches ou inter-unités à l'intérieur d'une Branche, administration des expatriés, programme d'internationalisation des jeunes.]

■ Indicateurs de performance

- Nombre de membres du Comité Exécutif d'une Unité venus d'un autre pays
- Nombre de collaborateurs expatriés dans le Groupe, par pays d'origine et par Branche
- Pourcentage de collaborateurs titulaires de poste de niveau 20 ou supérieur, ayant été expatriés 2 ans ou plus
- Nombre de jeunes collaborateurs intégrant le Groupe dans le cadre du Programme « Jeunes Internationaux ».

Politique langue

■ Principes

- La langue est un élément majeur de la culture d'un pays. La langue de travail normale est la langue pratiquée dans chaque pays. La langue internationale la plus largement utilisée est l'anglais : tous les cadres du Groupe titulaires d'un poste classé Hay 14 et plus, ou susceptibles d'occuper ce poste, doivent être capables de communiquer efficacement en anglais (britannique ou américain). Dans tous les pays, en cas de recrutement, la priorité est donnée aux candidats qui remplissent ces conditions de langue. Les personnes qui intègrent le Groupe ont deux ans pour se conformer à cette règle.
- La langue et la culture françaises sont des constituants essentiels de la réalité internationale de Lafarge. C'est pourquoi il est recommandé aux cadres supérieurs (classification Hay 23 et plus) d'être capables de suivre une discussion en français. Les documents officiels du Groupe sont publiés en français et en anglais (Règle RH n° 9).

■ Principaux modes opératoires et outils

- Critères de sélection pour les recrutements
- Programme de formation langues
- La grille de connaissance des langues en 4 niveaux
- Les tests de langue : TOEIC (*Test Of English International Communication*), TOEFL (*Test Of English as Foreign Language*), TEF (*Test d'Evaluation du Français*).

■ Indicateur de performance

- Nombre de cadres capables de travailler en anglais (situés dans le premier quartile des points du TOEIC ou du TOEFL).

Développement des personnes

- Principe
 - [Parmi les moyens de développement, à côté de la formation, du coaching et du partage des connaissances, est cité le développement dans la fonction, notamment à travers l'expérience internationale].

Développement de l'organisation

- Principe
 - Nous encourageons une organisation qui :
 - est multi-locale, fondée sur la confiance et l'initiative (...),
 - favorise le partage des meilleures pratiques et des expériences par la mise en place de réseaux et de formes de travail inter-fonctionnelles et internationales.
- Indicateurs de performance
 - Ratios d'internationalisation et de diversité

(Source : Les politiques Groupe, Politique Ressources Humaines, Corporate RH & O, Octobre 2003, www.lafarge.com)

Une gestion stratégique et internationale des ressources humaines

Dans certaines entreprises rencontrées, l'internationalisation n'est pas seulement, comme nous venons de le voir, un ensemble d'actions à piloter dans les diverses composantes de la GRH. C'est aussi une opportunité d'évolution de la fonction RH, qui devient de plus en plus stratégique, dans le sens où...

- elle contribue explicitement à la préparation et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et, en particulier, à sa priorité de développement international ;
- elle se situe ainsi dans une logique de performance (apports concrets en termes de services *business oriented*, contribuant à la réalisation des résultats visés par l'entreprise) et plus seulement dans une logique technique (bien faire son travail par rapport à ses critères spécifiques du bon professionnalisme RH) ;
- elle développe une posture et des compétences de conseil interne, d'accompagnateur du changement, de « *business partner* » auprès des opérationnels, en travaillant plus étroitement avec eux ;
- sans négliger le court terme, elle intègre aussi des perspectives de moyen terme (orientations de 3 à 10 ans).

Le management des compétences, mais aussi de grands projets de changement, comme l'accompagnement RH des fusions-acquisitions et l'intégration de nouvelles sociétés au sein d'un Groupe, sont des domaines privilégiés de cette gestion stratégique des ressources humaines appliquée à la dimension internationale.

Le management stratégique des compétences au niveau international

Les spécificités des démarches mises en œuvre

Une telle démarche est un scénario d'intégration de la GRH dans le management, qui est pratiqué dans diverses entreprises en avance dans ce domaine, comme Renault ou Thalès. Elle passe par un certain nombre de caractéristiques, constatées dans ces entreprises, et résumées ci-après.

- L'entreprise a élaboré une vision claire de ses principaux métiers (ou compétences-clés, collectives et stratégiques) au niveau mondial
 - au plan quantitatif (répartition des effectifs) et qualitatif (compétences),
 - par lignes de business (filières professionnelles orientées client) et par secteurs géographiques (zones et pays) : approche croisée ou matricielle.
- La stratégie des affaires (du business) est anticipée, définie et annuellement actualisée à moyen et long terme
 - de façon qualitative (grandes orientations stratégiques) à 5-10 ans,
 - de façon précise et chiffrée à 3 ans.

[La stratégie est entendue comme les grands choix en matière de produits, de marchés, de localisation, de périmètre d'activités (ce qui est externalisé ou non), d'organisation (structures et modes de fonctionnement)]

- L'impact de la stratégie sur les métiers et les compétences est travaillé (anticipation, préparation des décisions des instances de direction, suivi des plans de mise en œuvre) par des binômes associant un dirigeant opérationnel responsable d'un grand secteur d'activité et un responsable RH.

La démarche est alternativement remontante (anticipation et préparation des décisions) et descendante (mise en œuvre après décision) et implique conjointement managers et responsables RH aux différents niveaux concernés.

Trois conditions de réussite plus liées aux acteurs et à la culture d'entreprise qu'aux outils :

1. L'implication et l'impulsion des dirigeants, qui passent par...
 - un management stratégique visible mis en œuvre par les dirigeants ou les équipes de direction : séances de travail, communication, etc.
 - une GRH perçue par tous (et en premier lieu par les dirigeants) comme une condition de la réussite de la stratégie de l'entreprise.
2. La contribution active des opérationnels, qui...
 - est souvent difficile a priori : les managers locaux privilégient spontanément la technique, les résultats immédiats et leurs contextes de proximité (région, pays ou zone),
 - est déterminante par rapport à l'enjeu principal : faire que la GRH soit directement utile aux opérationnels et non « un travail en plus pour faire plaisir à la DRH (ou à la DG) »,
 - requiert un positionnement de la GRH comme une voie privilégiée pour mettre en œuvre la stratégie business et atteindre les objectifs d'entreprise à chaque niveau.
3. Des méthodes et des outils adaptés, partagés ... et perfectionnés régulièrement, qu'il s'agisse...
 - des outils de gestion de l'emploi, des compétences, de mobilité, de formation, etc.,
 - des standards d'entreprise, qui doivent pouvoir être utilisables dans des contextes (pays, cultures) différents : par exemple l'entretien régulier manager-managé (évaluation, fixation d'objectifs ...),
 - des bilans et des retours d'expérience, pour tirer les leçons de la pratique (notamment entre responsables RH et managers de différents pays).

(Sources : Alezra, Bardier, Obadia, Simonet, Verreaux, 2005 ; Tresmontant, et al., 2004)

De telles pratiques ne sont pas généralisées. Mais leur développement est significatif des évolutions majeures de la GRH au sein des grandes entreprises dans les deux dernières décennies : de plus en plus stratégique, et de plus en plus internationale (Schuler, Jackson, 2005). En ce qui concerne la dimension stratégique, différentes recherches ont établi *un lien entre l'efficacité de la GRH et la performance des entreprises*, et le fait que cette efficacité était fonction des compétences techniques des spécialistes RH, de leur capacité à se coordonner entre eux, mais plus encore de *la cohérence des pratiques et du système de GRH avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise* (Huselid, Jackson, Schuler, 1997).

Développer la mobilité internationale

Il y a 25 ans, dans les entreprises multinationales, la gestion internationale des ressources humaines était encore peu développée et consistait, pour l'essentiel, à administrer et à payer les expatriés (Schuler, Jackson, 2005). Aujourd'hui, un personnel plus nombreux est concerné majoritairement par bien d'autres activités de gestion internationale des ressources humaines : management de personnels embauchés au niveau local, intégration des pratiques ou développement des compétences au niveau mondial, etc. Les expatriés ne sont plus la figure dominante de l'internationalisation des entreprises.

Pour mieux cerner les évolutions en cours, nous nous appuyons sur une étude récente de Bernard Brunhes Consultants faisant le point sur la mobilité internationale dans les entreprises européennes.

La mobilité internationale des cadres au sein des entreprises européennes

A partir d'une demande de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), Bernard Brunhes Consultants a mené une étude sur la mobilité internationale des cadres dans les entreprises européennes. Plus de cinquante entretiens ont été menés au sein d'entreprises couvrant 12 secteurs différents, dans cinq pays européens (la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Belgique, la France). D'un pays à l'autre, les pratiques sont globalement similaires.

La mobilité internationale est encore peu développée, et ne concerne qu'une faible partie des cadres (environ 5 %). Elle constitue néanmoins pour les entreprises un levier essentiel de leur stratégies de développement. A travers elle, les entreprises déclarent poursuivre les objectifs suivants :

- accompagner les opérations internationales, qu'il s'agisse de l'ouverture d'un bureau commercial ou de la création/acquisition d'une entité (la mobilisation de ressources humaines familières avec l'entreprise est ressentie comme essentielle dans la réussite de ce type d'opérations) ;
- transférer aux entités créées ou acquises les savoirs de nature technique ou managériale spécifiques et partager ainsi le capital immatériel de l'entreprise ;
- assurer la coordination et le contrôle d'entités géographiquement dispersées, ce qui passe par la mise en place d'outils de gestion et de reporting communs et par la présence sur place de ressources expatriées ou détachées ;
- mobiliser toutes les compétences utiles à la réussite de projets techniques ou opérationnels ;
- développer les compétences des salariés de l'entreprise (la mobilité est dans ce cas surtout proposée à des jeunes cadres, à des cadres à haut potentiel ou à des cadres déjà dirigeants).

L'étude a identifié les différentes formes de la mobilité internationale, et leurs évolutions. Les cinq formes de base sont :

- l'**expatriation**, où le cadre n'est pas affilié à la sécurité sociale de son pays d'origine, mais bénéficie d'un *package* compensatoire, forme qui devient automatique après six ans de présence dans un pays, choisie lorsque le salarié réalise une mission de longue durée (de deux à cinq ans en moyenne) ;
- le **détachement**, forme proche, avec affiliation à la sécurité sociale du pays d'origine, utilisée pour des missions de longue durée dans des pays où l'entreprise ne peut rattacher le cadre à une structure locale et/ou dans des pays aux conditions de vie difficiles, où elle constitue un élément de compensation, plus favorable pour le salarié ;
- le **commuting**, où le cadre réside dans un autre pays que celui où il travaille, et est contraint de ce fait à des allers-retours réguliers ;
- la **mobilité de court terme peu fréquente**, qui se traduit par des missions ponctuelles de 15 jours à 6 mois, forme de plus en plus utilisée ;
- la **mobilité de court terme continue**, qui se traduit par des missions qui n'excèdent pas quinze jours et qui sont très fréquentes.

L'étude révèle que pour réduire leurs coûts, les entreprises limitent ou restreignent l'expatriation et le détachement et développent de plus en plus les missions à court terme. Elles mettent aussi en œuvre de nouvelles pratiques comme le recrutement de cadres non locaux sous un statut local ou la proposition à leurs cadres évoluant en Europe de contrats d'internationaux à statut local.

Les critères de sélection et les profils types recherchés diffèrent peu selon la nationalité de l'entreprise et le pays. Le choix des cadres envoyés à l'étranger se fait à partir de critères comme :

- la maîtrise de certaines compétences techniques,
- la stabilité de l'environnement personnel,
- la maîtrise d'une ou plusieurs langues,
- le nombre d'expériences déjà vécues à l'international,
- le niveau d'études, généralement équivalent à Bac + 4.

Deux profils types sont privilégiés :

- les cadres de moins de 35 ans, en général de formation supérieure avec moins de cinq ans d'expérience dans l'entreprise. Ils partent pour des missions longues sur des postes de type contrôleur de gestion, chef de produit marketing, chargé d'études économiques, ou pour des missions courtes dans le cadre d'une participation à un projet ;
- les cadres mobiles de plus de 45 ans, qui ont environ 15 ans d'expérience interne et occupent généralement des postes à responsabilités ou requérant une expertise technique très pointue. Leur mobilité est souvent continue et sur des missions de court terme.

La tranche d'âge des 35-45 ans est la moins encline à la mobilité internationale de longue durée, pour des raisons liées à la situation familiale. La tranche d'âge des 25-30 ans est, à l'inverse, la plus disponible et la plus demandeuse de mobilité internationale, mais les entreprises proposent plutôt l'international à des cadres expérimentés.

Au-delà des éléments ci-dessus, l'étude a confirmé les difficultés de la mobilité internationale qui ressortaient déjà d'études précédentes.

L'expatriation et le détachement ne sont pas systématiquement perçus et gérés comme une étape importante de la carrière d'un cadre. D'où des difficultés de réinsertion dans la structure d'origine. L'absence de suivi et de soutien aux personnes (par les structures d'origine et d'accueil), le manque de visibilité sur les compétences développées et la meilleure façon d'en tirer parti sur un nouveau poste sont des éléments critiques que les entreprises doivent améliorer.

Face à ces difficultés, persistantes, l'analyse des meilleures pratiques conduit à dégager deux conditions de réussite :

1. Anticiper et fixer les règles du jeu, c'est-à-dire assurer un suivi plus efficace des salariés et mettre en place un dispositif de gestion :
 - donner au management un rôle central,
 - veiller à la bonne gestion du cadre mobile par la structure d'accueil,
 - informer sur les vacances d'emploi.
2. Reconnaître les apports de la mobilité :
 - développer des référentiels intégrant la dimension internationale des emplois et des compétences,
 - systématiser l'entretien de carrière,
 - intégrer la mobilité dans des parcours qualifiants,
 - constituer des pépinières de candidats à la mobilité, au centre des processus opérationnels de ressources humaines,
 - mettre en place des « plates-formes de mobilité » pour évaluer les compétences des candidats à la mobilité et accompagner les salariés mobiles dans leur prise de fonction.

(Source : Lainé, Louis, Niget, 2003)

Les entretiens et l'analyse des pratiques des entreprises que nous avons conduits depuis cette étude de 2003 confirme la poursuite et même l'accroissement des tendances qu'elle révélait. Les entreprises considèrent l'expatriation comme un luxe, une formule chère (en moyenne 3 fois le coût d'un emploi équivalent dans le pays d'origine), et lui préfèrent de plus en plus les autres formes de mobilité (missions de court terme, *commuting* ...) ou le recrutement de managers locaux, ou encore des combinaisons de l'expatriation et du recours aux compétences locales, comme les *Third Country Nationals*, ou TCN, (les nationaux d'un pays tiers : par exemple un Italien travaillant en Allemagne pour une entreprise française), quand ce n'est pas l'expatriation avec un contrat local (l'expatrié bénéficie de la protection sociale de son pays à laquelle s'ajoutent des primes et autres avantages jusqu'alors attachés à l'expatriation) (Amiot, 2006).

Moins d'expatriés, plus de managers locaux

L'arbitrage entre le recours aux expatriés et le recours aux managers locaux n'est pas seulement un choix économique et de gestion. C'est aussi un choix de management, entre contrôle et subsidiarité.

Chaque entreprise fait ce type de choix en fonction des objectifs et du contexte. Globalement, là aussi, les raisons de faire appel aux managers locaux l'emportent de plus en plus fréquemment. L'étude des pratiques confirme que le recrutement de cadres dans le pays d'installation est privilégié par rapport à l'expatriation (APEC, 2005). Les entreprises ont appris à éviter une approche ethnocentrique ou « coloniale » de l'internationalisation et cherchent d'abord à s'intégrer dans l'univers économique, culturel et social du pays d'accueil, à être proches des clients et autres partenaires locaux qui se sentiront mieux compris par des salariés et des managers locaux.

Les priorités managériales deviennent alors le recrutement ou la formation de managers locaux compétents, ce qui est plus ou moins aisé selon les pays. Ainsi, plusieurs grandes entreprises investissent aujourd'hui dans la formation de managers chinois. Une autre priorité est de piloter de plus en plus tôt la montée en responsabilité de ces managers locaux.

Le délicat passage du relais entre managers français et managers locaux : les cas de Dalkia Termika SA (filiale de EDF) et de TPSA (filiale de France Telecom) en Pologne

La présence des managers français aux commandes d'une entreprise étrangère peut être nécessaire lors de la phase de démarrage, pour structurer l'activité selon les standards de qualité et de performance du Groupe. Néanmoins, le risque est grand que les managers français associent insuffisamment les managers locaux aux prises de décisions, au pilotage d'activité ou au management d'équipe et les affectent à des tâches essentiellement techniques.

Les managers locaux vivent la phase initiale de leadership par les managers français comme une « mise sous tutelle ». Mais lorsque arrive le moment critique du passage de relais, les managers français peuvent avoir des interrogations, en partie fondées, sur la capacité des managers locaux à assumer leurs nouvelles responsabilités.

Le choix de Dalkia Termika SA a consisté à confier des responsabilités de premier rang à des managers français expatriés. Avec le développement des activités de cette entreprise en Pologne se pose la question de la montée en charge des managers polonais.

Une autre façon de faire a été choisie par France Telecom lors de l'acquisition de TPSA. France Telecom préfère mettre ses expatriés « dans l'ombre » de leurs collègues polonais, auxquels ils doivent servir de coachs et de conseillers. Cependant, rapidement cette situation démontre ses limites. Les conseillers français, qui ont des points de vue différents de leurs collègues polonais, ne peuvent pas faire valoir leurs opinions par la voie « hiérarchique ». Ils la contournent, favorisant ainsi l'établissement d'autres circuits de décision plus ou moins formels et explicites. Parallèlement, France Telecom s'engage dans le recrutement de managers polonais de haut niveau, chèrement rémunérés. Les deux groupes, l'un conforté par le pouvoir de l'actionnaire et ses savoir-faire « France Telecom », l'autre par les salaires élevés et la reconnaissance supposée de la part de l'actionnaire, ne tardent pas à s'opposer. Le fossé se creuse entre les « Polonais » et les « Français ». Après une longue période de côtoiement, et de frictions parfois, le temps vient de rétablir une unité des circuits de décision avec des équipes mixtes et au sein de ces équipes.

Notons que cette question du clivage entre managers expatriés et locaux est accentuée par la tendance, fréquente dans les grandes entreprises polonaises, à compartimenter les sphères de responsabilité et de décision et à faire en sorte que chacun s'en tienne à la vision réductrice de son département. Un management plus transversal, avec une définition plus claire des objectifs et des fonctions, s'impose.

(Source : Tresmontant et al., 2004)

Développer les compétences, des pratiques et une culture communes

Dans des entreprises aux localisations multiples, aux frontières changeantes, en réorganisation fréquente voire quasi-permanente se manifestent à la fois des besoins de développement des compétences et des besoins de cohérence et de cohésion pour éviter ou limiter les sous performances qui pourraient être dues aux disparités des pratiques ou des cultures.

D'où l'intérêt de concevoir et de déployer des actions de formation liées à l'internationalisation. La dimension internationale en détermine les contenus (diffusion de tel savoir ou outil dans l'ensemble de l'entreprise ou de l'« entreprise étendue », incluant fournisseurs, partenaires et diverses parties prenantes) et les publics (tous les managers, ou les dirigeants, les responsables des entités nouvellement intégrées dans le Groupe, etc.).

Mais la formation, si elle est largement utilisée, n'est pas le seul moyen de développer les compétences. Les entreprises font aussi largement appel à la mobilité internationale et à la gestion des carrières pour produire en interne les talents dont elles ont besoin. En donnant souvent une priorité aux futurs dirigeants, identifiés comme « hauts potentiels ».

Enfin nos échanges avec les entreprises nous ont amenés à constater à peu près partout des actions de recherche et de diffusion d'éléments de pratique commune et de culture d'entreprise partagée.

L'encadré qui suit présente quelques « bonnes pratiques » illustratives dans les différents domaines que nous venons d'évoquer.

Zoom sur quelques pratiques avancées d'internationalisation de la GRH

Formation

- De nombreuses entreprises (Snecma, Thalès, PPR, Generali, Sodexho, etc.) utilisent leur Université d'entreprise comme un moyen privilégié de diffusion de formations liées à leur dimension internationale (connaissance du Groupe, formations interculturelles ou « *crossborderisées* », transfrontières et transnationales ...) et de rencontre entre managers de différentes nationalités.
- L'Académie Accor, université du Groupe, née en 1983 à Evry, compte désormais un réseau mondial de 11 Académies qui forment les collaborateurs aux différents points du globe : Brésil, Moyen-Orient, Amérique du Nord, Australie, Asie, Afrique... Une étude de besoins a suscité la conception et la mise en œuvre de formations pour les managers d'équipes de plus en plus transgénérationnelles (collaborateurs de 18 à 60 ans) et transculturelles.
- Areva met en place des programmes pour recruter et former les dirigeants de demain (français, américains, chinois notamment) et développe pour ce faire des accords avec des écoles et des universités hors de France (aux USA, en Chine, etc.).

Gestion des carrières et développement des compétences par l'expérience

- Les outils de la mobilité sont de plus en plus utilisés au service de l'international (mobilité internationale des cadres français ou mobilité des cadres locaux des filiales étrangères au sein de l'ensemble d'un groupe). La panoplie est abondante, chaque entreprise (Thalès, Total, France Telecom, Renault, IBM, etc.) privilégiant les outils qui lui paraissent les plus pertinents : comités de carrière (*people reviews*), bourse aux emplois, forums mobilité, entretiens de carrière, appui et conseil par des gestionnaires de carrière, coaching, bilans de compétences, « *assessment centers* » (centres d'évaluation), antennes emploi, etc.
- Le site Accorjobs publie les emplois disponibles pour l'ensemble du Groupe Accor partout dans le monde. Il sert aussi bien à la mobilité interne qu'au recrutement externe : consulté par plus d'un million d'internautes en 2004, il a permis de pourvoir plus de 4 000 postes.
- La branche Ciments de Lafarge a initié une évaluation de l'efficacité des formations traditionnelles au management et a réfléchi sur les moyens de :
 - développer les compétences et favoriser l'évolution des comportements,
 - faciliter l'intégration dans le Groupe de jeunes cadres étrangers,
 - partager et diffuser les meilleures pratiques dans tous les sites.

L'apprentissage à partir de l'expérience est apparu essentiel et un guide du « *manager coach* » a été conçu et diffusé pour promouvoir un développement des compétences sur le terrain avec l'appui du manager.

Méthodes et culture de management communes

- La diffusion de politiques et de méthodologies *corporate*, pas forcément contradictoires avec des logiques d'autonomie et de décentralisation pour les entités locales et nationales, contribue à créer, entretenir ou renforcer une culture de Groupe : démarches qualité (Renault, General Electric, Motorola...), conduite de projets d'intégration dans le cadre des fusions et acquisitions (Danone, Lafarge, PPR, HP...), programmes de développement durable ou d'entreprise socialement responsable (Lafarge, Danone, Arcelor, Accor...), conduite de projets transversaux avec des groupes de projets transfrontières (IBM, HP, Sodexho, Renault - Nissan, Novartis, SAP...); réunions de spécialistes (fonctionnels) ou de managers (opérationnels) pour échange de bonnes pratiques, résolution de problèmes communs et suivi-pilotage des performances les concernant (Renault, Thalès...)
- En ce qui concerne le management anticipé des RH, de nombreuses entreprises mettent en place (ou réactualisent) des cartographies des emplois et /ou des compétences pour rendre lisibles les données jusqu'alors disparates ou parcellaires : il s'agit moins de prévoir les évolutions que de disposer d'un langage commun pour les différentes entités, au niveau des métiers et des pays.
- Afin de renforcer sa culture Groupe et de faciliter les relations transfrontières, Philips, comme d'autres grands groupes a étendu la démarche de *feedback* (évaluation) à 360 degrés à l'international.
- Un certain nombre d'entreprises (comme Areva, Rhodia...) ont créé des services communs partagés ou plateformes de services RH pour gérer les RH (mobilité, expatriation, formation) au niveau de plusieurs pays avec plus d'efficacité (gains de productivité) et de cohérence dans la mise en œuvre des politiques.

(Sources : Alezra et al., 2005 ; Tresmontant et al., 2004 ; Boucher, 2005 ; documents publics et sites d'entreprises)

Des mutations à gérer

Les entreprises rencontrées nous ont quasiment toutes déclaré rechercher des cadres au profil international : pratique des langues étrangères (bilinguisme anglais-français voire plus, à savoir la capacité à parler ou à apprendre une troisième langue autre que l'anglais et le français), séjours effectués à l'étranger dans le cadre des études ou de l'expérience professionnelle, capacité à travailler dans un environnement multiculturel, qualités de communication orale, capacité à travailler dans des organisations matricielles (croisant l'organisation par lignes de business et l'organisation géographique). Ce nouveau référentiel des compétences requises à l'international ne vient pas se substituer aux exigences de compétences techniques et professionnelles de base, qui restent toujours nécessaires, mais les complète désormais. Le développement de l'internationalisation se traduit par des exigences spécifiques en terme de « socle de compétences ». Le profil du cadre apte à l'international que recherchent les entreprises visitées recoupe le portrait-robot de l'ingénieur « global » de l'étude effectuée par l'équipementier automobile allemand Continental (2006), en liaison avec huit universités dans cinq pays. Ce nouveau type d'ingénieur, capable de vivre et de travailler dans un environnement global est décrit comme à la fois

- féru de technologie,
- prêt à apprendre tout au long de sa vie,
- doté d'un esprit entrepreneurial, d'aptitudes à l'innovation, d'un bon sens commercial,
- capable de parler plusieurs langues,
- ouvert aux différences culturelles,
- au fait des marchés mondiaux, notamment pour ce qui concerne son secteur d'activité,
- flexible et mobile dans sa vie professionnelle.

De nouvelles exigences, liées à l'internationalisation, apparaissent aussi en termes de comportement, de gestion des ressources humaines et de management. Ainsi, par exemple, dans telle ou telle entreprise :

- la progression de carrière de certains cadres dirigeants jugés trop peu internationaux peut être remise en question,
- l'entrée dans les organes de direction, jusqu'alors 100 % français, de dirigeants de nationalité étrangère est systématisée,

- la mobilité internationale (expatriation ou autres formules) est professionnalisée et étendue et concerne désormais de nombreux cadres, en intégrant aussi les opérationnels et les trentenaires, et non plus seulement certains spécialistes fonctionnels ou des cadres en fin de carrière,
- des objectifs d'internationalisation du recrutement sont définis et annoncés en interne, voire en externe, comme le recrutement de cadres étrangers en France (de 10 à 30 % dans certains grands groupes).

Ces mutations liées à l'internationalisation touchent les managers d'aujourd'hui, mais aussi et surtout les managers de demain que sont les jeunes cadres et les futurs dirigeants. Ces derniers constituent une cible prioritaire pour les investissements de management des ressources humaines. La dimension internationale est de plus en plus largement présente dans les compétences requises des managers, mais elle concerne de façon prioritaire certains segments de la population d'encadrement : les dirigeants, certains experts ou certains opérationnels à des postes clés. C'est ainsi que l'acquisition d'une expérience internationale est en général aujourd'hui incontournable pour les « hauts potentiels ».

La dimension internationale dans la gestion des hauts potentiels

La capacité de développer en interne des managers internationaux est considérée par les entreprises comme une condition essentielle de leur croissance. Cela passe par la formation, mais plus encore par la mobilité internationale, qui se développe partout.

Différents niveaux de managers sont concernés, parmi lesquels en tout premier lieu les cadres dirigeants, actuels ou futurs (les « hauts potentiels »). Les critères pour devenir un « cadre à haut potentiel » sont propres à chaque entreprise, selon sa culture et les contraintes des marchés. Les critères les plus fréquemment rencontrés sont la performance, l'engagement dans les objectifs stratégiques, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, l'implication, le désir d'évolution... et la disponibilité pour une mobilité internationale. Ce dernier critère est présent dans la très grande majorité des entreprises ayant mis en place un système de gestion des hauts potentiels, c'est-à-dire les plus grandes. La confrontation prolongée du cadre à haut potentiel à des cultures et à des marchés différents est considérée comme un outil puissant de sélection et de développement des futurs dirigeants ou top managers qui auront à déployer des responsabilités sur des terrains d'action de plus en plus globaux.

Les entreprises sont par ailleurs conscientes des risques liés à cette incitation à la mobilité internationale. Les principales causes de refus de mobilité ou d'échec d'une expatriation sont désormais bien identifiées, pour ce qui les concerne, par la plupart des entreprises :

- la carrière (peur du retour, absence d'intérêt perçu pour le poste proposé),
- les langues (absence de maîtrise suffisante),
- et, en tout premier lieu, le conjoint et la famille (le travail ou la carrière du conjoint, son adaptation dans le pays d'accueil, la scolarisation des enfants...).

Pour gérer ces risques, des entreprises de plus en plus nombreuses mettent en place, de façon systématique ou le plus souvent au cas par cas, différentes modalités d'assistance au conjoint : formation en langues, obtention d'un permis de travail, appui à la recherche d'emploi, financement d'études, compensations financières, etc.

(Sources : Falcoz, Mérignac, 2000 ; Lainé, Louis, Niget, 2003 ; Alezra et al, 2005)

Dans tous ces domaines de l'internationalisation du management et de la gestion des ressources humaines, le changement à grande échelle ne fait

souvent que commencer, et quelques entreprises nous ont fait comprendre que la réalité des pratiques était parfois en retard par rapport aux intentions affichées... Le fonctionnement dominant reste encore très souvent « franco-français », surtout lorsque l'internationalisation est récente, ce qui est fréquemment le cas. Les difficultés citées à l'occasion sont :

- la difficulté à abandonner le français comme langue de travail et à apprendre (rapidement) la langue du pays d'accueil,
- certains échecs de cadres envoyés à l'étranger sans préparation suffisante,
- des carences persistantes dans la gestion de l'expatriation (intégration insuffisante dans les parcours professionnels du plus grand nombre, manque de gestion des retours en France),
- les décalages culturels ou méthodologiques entre personnes ou entités qui révèlent les façons de faire disparates et les cloisonnements persistants pénalisant les performances au sein de grandes structures plurinationales,
- le manque de temps pour faire vivre les circuits et réseaux transversaux et transnationaux nécessaires à la coordination des activités.

Par ailleurs l'enjeu des compétences pour accompagner le développement international croise souvent d'autres enjeux importants en matière de ressources humaines, et différents responsables de ressources humaines rencontrés se sont mobilisés (ou pensent l'être dans les années à venir) sur des projets lourds tels que :

- la préparation en amont de l'avenir des populations touchées par les délocalisations ou les restructurations et évolutions de fonctionnement liées à l'internationalisation. Plusieurs entreprises travaillent à une gestion ciblée et opérationnelle des emplois et des compétences, à la mise en place de bilans de compétences, à la création de nouveaux métiers – souvent en relation avec le client –, au développement de l'employabilité, à l'accompagnement de la mobilité ou des reconversions internes ou externes, et à la négociation sur tout ou partie de ces sujets avec les partenaires sociaux ;
- l'anticipation des évolutions démographiques des années à venir, à savoir les conséquences du « papy boom », les écarts prévisibles entre besoins et ressources au niveau des effectifs, des emplois et des compétences, compte tenu des évolutions de l'entreprise, notamment à l'international, les problèmes de transmission des savoirs, le manque d'attractivité de certains secteurs ou de certains métiers et la raréfaction des entrées dans certaines filières (scientifiques), etc.

Gérer l'internationalisation des entreprises, c'est donc se situer au cœur de leurs mutations.

CHAPITRE 4

**Les perspectives :
performances et
perceptions paradoxales**

Où nous conduisent les dynamiques de changement initiées du fait de l'internationalisation croissante des entreprises françaises ? Comment les cadres ou managers concernés (à des titres divers) les vivent-ils ? Telles sont les principales questions que nous allons aborder dans cette quatrième partie, plus prospective et sociologique.

Internationalisation et délocalisations vont se poursuivre

Dans les années à venir, les tendances d'évolution de l'emploi cadre analysées précédemment devraient se confirmer, à travers :

- des scénarios d'entreprise contrastés (croissance, stabilité ou décroissance de l'emploi cadre) selon le secteur d'activité, l'environnement concurrentiel, le positionnement de l'entreprise sur son marché et sa situation économique globale, avec toutefois en moyenne au niveau « macro » une poursuite du développement de l'emploi cadre en France,
- une proportion de personnels (et de cadres) non-français qui continuera d'augmenter dans la plupart des entreprises.

Quel que soit le niveau d'internationalisation (pourcentage hors de France) des activités et des effectifs déjà atteint, celui-ci devrait se maintenir et le plus souvent croître. Nous avons déjà évoqué l'étude de la CNUCED qui montrait que la plupart des firmes internationales étaient plus concentrées sur leur continent d'origine que véritablement mondiales (Rugman, Verbeke, 2004). Un exemple d'analyse d'un secteur, celui de la construction, confirme que de grands groupes français peuvent encore développer leur internationalisation.

Zoom sur l'internationalisation des majors de la construction

Entreprises	Rang mondial	Rang européen	Pays d'origine	CA mondial (Mds €)	% CA hors marché domestique	% CA en Europe
Vinci	1	1	France	18.1	39 %	
Skanska	2	2	Suède	14.6	74 %	35 %
Bouygues	3	3	France	12.4	42 %	19 %
Bechtel	4		USA		40 %	
Hochtief	5	4	Allemagne	11.5	83 %	7 %
Grupo	6	5	Espagne	10.7	15 %	
Eiffage			France	6.9	18 %	

(Source : Engineering News Record 2003 + rapports annuels)

Les chiffres ci-dessus permettent de constater que les deux leaders français du secteur de la construction, Vinci et Bouygues, ...

- sont aussi des leaders du secteur au niveau européen et mondial,
- sont déjà internationalisés à 40 % (de leur activité),
- mais sont cependant moins internationalisés que leurs concurrents européens immédiats, Skanska et Hochtief, qui le sont eux à 80 % environ, surtout en dehors de l'Europe.

Il est donc fort probable qu'à moyen terme le développement de la concurrence sur les marchés internationaux provoquera une augmentation de la part des affaires et des effectifs hors du pays d'origine.

Un signe majeur de cette poursuite en cours de l'internationalisation du business et du management est le fait que plusieurs entreprises conduisent en la matière des démarches volontaristes en se dotant d'objectifs, souvent déjà traduits en plans d'actions, donnant lieu à suivi et contrôle. Au cours de notre étude, nous avons récolté – et mentionné dans les pages qui précèdent – plusieurs exemples de telles pratiques.

Dans le cadre de cette persistance de l'internationalisation, les délocalisations vont aussi se poursuivre. Sans pour autant concerner la majorité des emplois : aux Etats-Unis, où ces délocalisations sont plus développées qu'en France, les emplois potentiellement délocalisables sont évalués à 10 à 20 % des emplois, selon les études (Baldwin, 2006 ; Van Welsum, Vickory, 2006). Certaines entreprises, en France, affichent leurs ambitions, et communiquent sur ce sujet, notamment dans les services informatiques : Accenture, qui emploie, en 2006, 7 000 personnes en Inde, en prévoit 30 000 dans 3 ans ; Capgemini compte en avoir 10 000 en 2007 contre 4 000 en 2006.

Dans les 5-10 ans à venir, l'hypothèse la plus vraisemblable est la poursuite des tendances observées dans les années 90 : accroissement de la mondialisation des entreprises et développement des emplois de cadres.

La percée des entreprises françaises sur les marchés mondiaux dans la dernière décennie se poursuivra très probablement car elle est fondée sur des avantages de compétitivité en termes de prix et de coûts qui leur ont permis d'enregistrer de bonnes performances à l'exportation et de consolider leurs parts de marché à l'étranger.

Évolution de la compétitivité par rapport aux partenaires de l'OCDE de 1990 à 2001

	Compétitivité-coûts	Compétitivité-prix
France	23.8	15.3
Allemagne	8.4	3.4
Royaume-Uni	-22.4	-2.8

Note : une hausse correspond à une amélioration de la compétitivité en %.
(Source : OCDE)

Par ailleurs, l'internationalisation ne concerne pas que les grandes entreprises. Comme le souligne Jacques Marseille (2004), la part du chiffre d'affaires à l'étranger des entreprises moyennes (jusqu'au 400e rang dans le classement des entreprises industrielles et de services) n'est pas moindre que celle des grands groupes : c'est désormais un très grand nombre d'entreprises françaises qui sont internationalisées. Même si les analyses font état d'une timidité des petites entreprises, trop peu nombreuses sur les marchés internationaux.

Il reste, pour les entreprises françaises, petites et grandes, des marchés à conquérir. Différents rapports économiques récents (Artus, 2004 ; Beffa, 2005, Fontagné et Lorenzi, 2005) signalent qu'elles sont insuffisamment présentes sur les marchés les plus prometteurs, qu'il s'agisse des hautes technologies (semi-conducteurs, biotechnologies...) ou des pays en forte croissance (Chine, Europe de l'Est...).

Ainsi, le groupe de projet « Perroux » (2004) du Commissariat du Plan, travaillant sur la localisation internationale des activités, retient pour les années à venir un scénario tendanciel, celui d'une poursuite du processus de mondialisation. Ce scénario est caractérisé par

- une croissance du commerce mondial restant de l'ordre de 6 à 7 % à l'horizon 2015,
- le fait que la France demeure un important « pays carrefour », à la fois fortement investisseur à l'étranger et site attractif et compétitif pour les investissements étrangers (dans le « hit parade » des premiers mondiaux, après la Chine).

Les emplois de cadres vont continuer à croître

Comme pour la mondialisation, le scénario tendanciel est aussi le plus probable pour l'emploi cadre. En vingt ans (de 1982 à 2002), les emplois de cadres ont progressé de 54 % (chiffres Dares). Les familles professionnelles les plus qualifiées ont toutes accru leurs effectifs, à l'exception des cadres du bâtiment (qui diminuent jusqu'en 1997 et augmentent depuis). Pour certaines professions, comme les informaticiens, les cadres d'études et de recherche, les cadres administratifs, comptables et financiers, la croissance a été la plus vive. Sur la période la plus récente, 1997-2002, la croissance des effectifs s'est nettement accélérée pour la majorité des familles de cadres.

Familles professionnelles (non exhaustif)	Variation 1982-2002 (en %)	Taux de crois- sance annuel moyen 1982-2002 (en %)	Taux de crois- sance annuel moyen 1997-2002 (en %)
Personnels d'étude et de recherche	152.5	4.7	4.1
Informaticiens	147.1	4.6	8.5
Cadres administratifs, comptables et financiers	109.2	3.8	4.8
Cadres commerciaux et technico-commerciaux	57.1	2.3	4.2
Cadres de la banque et des assurances	47.6	2.0	1.5
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	31.7	1.4	1.7
Cadres du bâtiment et des travaux publics	-6.3	-0.3	2.2
Total 14 familles professionnelles de cadres en hausse	60.3	2.4	3.1

(Source : Dares, 2004)

La Dares (2004) note que l'évolution des emplois vers plus de qualification va de pair avec la désindustrialisation de l'activité et la tertiarisation de l'économie. Mais une étude plus récente (Dares, 2005) permet d'affiner l'analyse, en distinguant secteurs (industriels et non-industriels) et métiers (industriels et non-industriels). Cette étude fait ressortir que, de 1982 à 2002, ...

- la croissance de l'emploi a été la plus forte dans les secteurs non-industriels, et au sein de ceux-ci pour les emplois non-industriels (commerce, informatique, administration, gestion ...),
- dans l'industrie, l'emploi relatif aux métiers non-industriels a un peu moins diminué que celui des emplois industriels,
- l'emploi cadre augmente partout, dans les métiers non-industriels (professionnels de la communication, cadres administratifs, informaticiens, cadres

commerciaux) comme dans les métiers industriels (ingénieurs de la recherche-études-essais, ingénieurs techniques de l'industrie).

Par conséquent, sur vingt ans, l'emploi cadre a bénéficié à la fois...

- de la tendance à la tertiarisation des emplois (développement des secteurs et des métiers non-industriels),
- et de la tendance vers la qualification des emplois, qui ne recouvre pas entièrement la précédente, puisqu'elle conduit à un développement des métiers qualifiés, y compris industriels.

L'hypothèse la plus probable est celle de la poursuite de ces deux tendances socio-économiques lourdes, sur un rythme soutenu proche de celui de la deuxième partie des années 90.

C'est dans cette hypothèse que s'inscrit le rapport sur les métiers en 2015 publié par le CAS (Centre d'Analyse Stratégique, l'ancien Commissariat au Plan) et la Dares (Chardon, Estrade, 2006). Ce rapport estime que dans les dix années à venir, 43 % des créations nettes d'emploi devraient concerner les cadres, qui représenteraient alors plus de 20 % de la population active. L'augmentation du nombre de cadres n'empêchera pas une « bipolarisation » accrue des emplois et du marché du travail : toujours plus de cadres, mais aussi toujours plus d'emplois peu qualifiés dans les services (aides à la personne, agents d'entretien ...). Les métiers les plus porteurs seront donc à la fois des métiers qualifiés et des métiers tertiaires peu qualifiés, au détriment, pour l'essentiel, des ouvriers peu qualifiés.

Pour Christine Afriat (2007), économiste au CAS, diverses tendances de l'économie conduisent au développement des emplois de cadres :

- les besoins de plus en plus importants des entreprises en expertise dans de multiples domaines (études de marché, mercatique, audit, conseil juridique, ressources humaines, etc.) qui provoquent l'accroissement du nombre d'informaticiens et de cadres administratifs, comptables ou financiers, en même temps qu'une évolution du métier même de cadre d'une fonction de management des personnes vers une fonction d'expertise ;
- la pression de la concurrence qui requiert de gagner ou de préserver des parts de marché et explique le développement des fonctions commerciales dans tous les secteurs d'activité, et donc le développement des métiers de cadres commerciaux ;
- le fait que, dans tous les secteurs d'activité également, l'innovation technique demeure un ressort essentiel du développement économique, ce qui favorise l'emploi des personnels (essentiellement cadres) d'études et de recherche.

Mondialisation : l'exception française

La mondialisation importante et, pour une large part récente, de l'économie et des entreprises françaises n'est pas vraiment perçue ni valorisée par l'opinion.

Différentes enquêtes révèlent une France inquiète face à la mondialisation. Ainsi l'Eurobaromètre, sondage TNS/Gallup commandé en 2003 par la Commission européenne montre que la France est le pays de l'Europe des 15 le plus réticent à la mondialisation, définie comme « l'ouverture générale de toutes les économies qui conduit à la création d'un véritable marché mondial ».

	France	Allemagne	Royaume-Uni	Moyenne Europe des 15
L'économie de notre pays est trop ouverte	29 %	21 %	26 %	20 %
L'Union européenne est trop libérale	34 %	34 %	25 %	26 %
Opposition au développement de la mondialisation	33 %	27 %	27 %	29 %
L'intensification de la mondialisation serait un désavantage pour vous et votre famille	47 %	34 %	29 %	32 %
La mondialisation constitue une menace pour les entreprises de notre pays	58 %	35 %	35 %	39 %
La mondialisation a un effet plutôt négatif pour la croissance de notre pays	53 %	42 %	29 %	37 %
La mondialisation a un effet plutôt négatif pour l'emploi dans notre pays	71 %	63 %	42 %	52 %

(Source : Flash Eurobaromètre, Commission Européenne, 2003)

Autre *benchmark* (étude comparative) au niveau international : l'étude PIPA (Program on International Policy Attitudes) conduite en 2005 par GlobeScan, institut de recherche sur l'opinion publique internationale, dans 20 pays les plus économiquement développés dans toutes les parties du monde. A la question « Le système de la libre entreprise et de l'économie de marché est-il le meilleur pour l'avenir ? », répondent « oui » : 59 % des Italiens, 63 % des Espagnols, 65 % des Allemands, 67 % des Britanniques, 70 % des Indiens, 71 % des Américains, 74 % des Chinois et ... 36 % des Français !

Des enquêtes de niveau national confirment ces tendances et complètent les informations. Ainsi, le Baromètre Politique Français CEVIPOF-Ministère de l'Intérieur (1^{ère} vague - printemps 2006) fait ressortir que :

- la mondialisation est plutôt perçue « comme un danger pour la France, parce qu'elle menace ses entreprises et son modèle social » (46 %) que « comme une chance, parce qu'elle lui ouvre des marchés à l'étranger et la pousse à se moderniser » (24 %, ni l'une ni l'autre 30 %);
- la France « souffre de la mondialisation des échanges économiques » (42 %) plus qu'elle n'en « tire profit » (25 %).

Les cadres ont une perception à peine moins alarmiste de la mondialisation que l'ensemble de l'opinion. Dans le baromètre CEVIPOF, 39 % des cadres et professions libérales considèrent que la France « souffre de la mondialisation des échanges économiques », une proportion proche de celle qui est observée pour l'ensemble des Français (42 %). Alors que les trois quarts des salariés français sont pessimistes quant à l'évolution de la mondialisation, le pourcentage est des deux tiers chez les cadres (sondage Epsy pour Liaisons Sociales Magazine, mai 2005). D'une façon générale, les instituts de sondage constatent que l'opinion des cadres se rapproche de plus en plus de celle de l'ensemble des salariés.

L'écart entre le point de vue des experts et l'opinion

Dans l'opinion française, la mondialisation est associée à la concurrence des pays à bas salaires, aux délocalisations, à la désindustrialisation et à la destruction d'emplois.

Des études économiques récentes apportent un éclairage différent :

- l'impact du commerce extérieur sur l'emploi est faible - moins de 1 % de l'emploi total (Fontagné, Lorenzi, 2005),
- il est le plus souvent positif - le commerce international et les investissements français à l'étranger, comme les investissements étrangers en France, créent des emplois (Guimbert, Lévy-Bruhl, 2002 ; Aussilloux, Cheval, 2002),
- les délocalisations représentent environ 5 % de nos investissements directs à l'étranger (DREE, 2004),
- les investissements directs de la France à l'étranger sont concentrés sur les pays industrialisés (moins de 5 % vers les pays en développement) (DREE, 2004),
- 5 % des emplois détruits en Europe le sont pour cause de délocalisation et 3 % pour cause de sous-traitance internationale (externalisation à l'étranger), contre 76 % pour cause de restructuration et 14 % pour cause de faillite ou fermeture (European Monitoring Monitor – EMCC, 2004),
- la désindustrialisation (baisse de l'emploi relatif dans l'industrie) n'est due que pour 10 % au commerce Nord-Sud, 90 % étant dus à des facteurs internes, notamment à la faiblesse de l'investissement (Fontagné, Lorenzi, 2005),
- les principales causes du chômage français ne sont pas liées aux échanges internationaux, mais au fonctionnement de notre société et de notre économie (Fontagné, Lorenzi, 2005).

De nombreux économistes associent plutôt la mondialisation à la conquête de marchés extérieurs, à la croissance et à la création d'emplois (création d'ailleurs assez limitée, mais d'emplois qualifiés). Cette seconde approche ne nie pas la première (délocalisations, désindustrialisation, destruction d'emplois) mais l'inclut dans une perspective plus globale. La mondialisation est une transformation en profondeur des économies, de la localisation des activités, de la division internationale du travail, qui provoque des changements, des ruptures, des destructions et des créations d'emplois.

« Pour moi, ça va »

Quand on y regarde de plus près, il apparaît que le pessimisme et l'inquiétude des Français se manifestent à propos de l'évolution du système économique et social, mais qu'ils ont plutôt une perception positive de leur travail. Les réticences par rapport à l'avenir ou les critiques globales du monde environnant coexistent avec des satisfactions individuelles ici et maintenant, notamment dans la vie professionnelle. Les sondages de l'Observatoire du Travail de Bernard Brunhes Consultants (avec L'Express et BVA) font apparaître un vécu majoritairement positif des situations de travail, de l'impact du développement des échanges internationaux *sur le travail de chaque salarié* et de l'adaptation aux évolutions de l'emploi exercé.

Mon emploi, le monde et moi

(extraits de l'Observatoire du Travail BBC, 2004-2005)

D'un sondage à l'autre, 8 à 9 salariés sur 10 se disent satisfaits de leur emploi.

Notre commentaire :

- A mettre en relation avec le sondage CSA de juillet 2003 pour Enjeux-Les Echos, où 89 % des Français se déclarent « heureux » dans leur travail mais pensent que seuls 45 % doivent l'être ! ... ou avec le constat fait par François Dubet et son équipe lors de leur enquête sur les injustices (2006) : parmi les personnes interrogées, 85 % déclarent que la société va très mal, mais 65 % finissent par dire : « Mais pour moi, ça va ! » ...

« Pour votre travail, le développement des échanges internationaux constitue...

- plutôt une chance : 43 %
- plutôt une menace : 13 %
- ni l'un ni l'autre : 43 % . »

Nos commentaires :

- L'impact personnalisé de la mondialisation (même si elle n'est pas nommée dans la question) est nettement plus favorablement jugé que ses impacts généraux,
- néanmoins une part importante de sondés restent dans l'expectative.

« En ce qui concerne votre emploi, a-t-il évolué ces dernières années ?	Tous salariés	Cadres
Oui, il a évolué et vous n'avez pas eu de difficultés d'adaptation	55 %	62 %
Oui, il a évolué et vous avez eu quelques difficultés d'adaptation	15 %	20 %
Non, il n'a pas évolué »	29 %	18 %
NSP	1 %	

Nos commentaires :

- Pas de sinistrose en ce qui concerne les adaptations individuelles aux changements de l'emploi.
- L'opinion des cadres est proche de celle des autres salariés (ils sont toutefois plus mobiles et ont un peu plus de difficultés d'adaptation).

« A propos du métier que vous exercez actuellement, pensez-vous qu'il y aura dans les années à venir... »	Tous salariés	Cadres
Des évolutions importantes et vous n'aurez pas de difficultés d'adaptation	42 %	44 %
Des évolutions importantes et vous aurez des difficultés d'adaptation	21 %	27 %
Peu d'évolutions dans votre travail	34 %	26 %
NSP	3 %	3 %

Nos commentaires :

- L'avenir est un peu plus inquiétant que le présent (sans donner dans le catastrophisme).
- Les cadres sont plutôt un peu plus inquiets que l'ensemble des salariés.

Par ailleurs, un des enseignements intéressants de ce sondage est qu'un salarié est d'autant plus optimiste sur ses capacités de rebond qu'il a déjà « bougé », même si cela équivaut à avoir fait l'expérience du chômage.

Les salariés français, et parmi eux les cadres, s'adaptent plutôt facilement aux évolutions professionnelles auxquelles ils sont confrontés. Le changement est bien vécu au cas par cas, individuellement et localement. Mais la vision globale de la société et de l'économie est assez largement critique, négative, pessimiste. Certains experts ou observateurs parlent d'une « crise de la représentation » (Rosanvallon, Pech, 2006). A quoi l'imputer, et comment la comprendre, pour ce qui concerne notre thème, les cadres et la mondialisation ? Sans prétendre traiter la question de manière exhaustive, nous proposerons quelques pistes.

D'abord, le terme de « mondialisation » est souvent utilisé comme un « mot valise », un concept attrape-tout désignant tous les changements socio-économiques en cours, alors qu'il n'en représente, au sens strict, qu'une partie. Daniel Cohen (2006) identifie cinq ruptures dans le nouveau mode de production que constitue le capitalisme postindustriel. La mondialisation est l'une d'entre elles, mais il y en a quatre autres : une rupture technologique (Internet et les technologies de l'information et de la communication), une rupture sociale (la sortie du taylorisme et du fordisme), une rupture culturelle (Mai 68 et l'émergence de l'individualisme contemporain) et une rupture financière (la prise de pouvoir de la bourse dans le management des entreprises). Bien sûr, ces cinq ruptures sont liées et cumulent leur effets, mais on ne saurait pour autant les confondre et, par exemple, attribuer à la mondialisation des effets sur l'emploi qui sont dus avant tout au progrès technique.

Deuxième piste : le choc des cultures entre le modèle de la mondialisation, c'est-à-dire le modèle du marché mondial, et le modèle français traditionnel, qui valorise les statuts, la stabilité, le territoire national, le sens de l'honneur, etc. (d'Iribarne, 2006). En fait, les cadres et les dirigeants français réussissent plutôt bien à l'international, comme nous l'avons vu précédemment, mais cela ne se sait pas, ne se dit pas, ou encore assez peu, car cela n'est pas conforme aux traditions, aux représentations et à la culture nationales : « ne dites pas à ma mère que je suis manager dans une entreprise (désormais) globale, elle me croit altermondialiste ! ».

Troisième piste : les biais cognitifs, déjà en partie évoqués précédemment à propos de « l'arbre des délocalisations [qui] tend (...) à cacher la forêt de la mutation des systèmes productifs » (Sachwald, 2005). Les perceptions de la mondialisation sont souvent partielles ou déformées, pour des raisons qu'on peut expliquer. Les « effets de loupe » font qu'on perçoit plus nettement et plus fortement les destructions d'emplois que les créations d'emploi (Laïdi, 2006). Un effet de loupe médiatique repose sur le fait qu'une fermeture d'usine est un événement, pas des créations d'emploi : c'est comme si, pendant le Mondial, on ne montrait que les buts encaissés par la France, jamais ceux qu'elle marque (Bouba-Olga, 2007). A côté des effets de loupe, l'effet de halo fait qu'on craint d'être menacé dans son emploi, qu'on le soit effectivement ou non (Laïdi,

2006). Beaucoup de gens ont peur, même si peu seront touchés. Mais la peur se comprend, dans la mesure où, comme nous le développerons plus loin, les destructions d'emploi sont de plus en plus imprévisibles, soudaines et n'épargnent personne, et notamment plus les qualifiés, donc les cadres.

En somme, la mondialisation crée globalement plus d'emplois qu'elle n'en supprime, mais il est « logique » de la percevoir comme « tueuse » d'emplois. Une minorité verra son emploi supprimé, mais tout le monde a peur. Beaux paradoxes générateurs de tensions psychologiques et sociales !

Enfin, quatrième piste : les mécanismes de la mondialisation évoluent, avec les différentes vagues successives de celle-ci. Dans l'approche traditionnelle du commerce international, les pays et les firmes se spécialisent sur la fabrication de certains produits qu'elles vendent ensuite sur divers marchés, domestiques et étrangers. Les spécialisations par pays font que, dans les pays les plus développés, les gagnants sont, sur la durée, les travailleurs qualifiés et les perdants les travailleurs non qualifiés, peu compétitifs. Si ce modèle demeure pertinent, il n'est désormais plus le seul, et coexiste avec un autre, bien différent. Dans ce second modèle, le processus de production ne s'effectue plus dans un seul pays, et la chaîne des valeurs ajoutées est fragmentée de façon de plus en plus fine, pour être « éclatée » dans ou hors de l'entreprise et dans des pays divers (exemple de la fabrication de la poupée Barbie, déjà évoqué). Le commerce international devient un commerce de tâches, d'activités plutôt que de biens (Grossman, Rossi-Hansberg, 2006). Le critère de délocalisation des tâches n'est plus leur faible niveau de qualification, mais la possibilité de les échanger, de les effectuer à distance, parce qu'elles sont codifiables et impersonnelles (Blinder, 2006). Ce nouveau critère du caractère délocalisable d'une activité peut concerner des emplois peu qualifiés (centre d'appel), mais aussi, de plus en plus, des emplois qualifiés (certaines activités informatiques, comptables et financières, de *design*, d'étude, etc.). Les activités concernées sont en évolution : certaines sont délocalisables depuis peu, d'autres qui ne le sont pas aujourd'hui le seront demain. Ceci sous l'effet d'une dynamique liée à deux phénomènes concurrents :

- les technologies de l'information et de la communication permettent de codifier, de formaliser, d'automatiser ou de transporter et de transmettre une gamme sans cesse plus large d'activités, dans des emplois peu qualifiés comme dans des emplois qualifiés ;
- et, en même temps, dans tous les emplois, fortement ou faiblement qualifiés, la proportion des activités non codifiables, non formalisables, parce que non routinières et personnalisées, est en augmentation (Spitz, 2004).

Aujourd'hui, donc, les cadres sont donc de moins en moins protégés, de plus en plus exposés, même s'ils restent globalement gagnants et favorisés au jeu

de la mondialisation. Les nouveaux mécanismes sont porteurs d'incertitude : les gagnants et les perdants sont moins clairement identifiables, entre autres parce que la distinction ne se fait plus au niveau des industries, des entreprises ou des qualifications, mais au niveau des individus. Experts, observateurs et praticiens, comme les dirigeants et managers que nous avons rencontrés, insistent aujourd'hui sur l'imprévisibilité des évolutions des entreprises, le caractère soudain et souvent brutal des tournants stratégiques, aux conséquences lourdes en termes économiques et d'emploi... et en même temps sur la nécessité d'une anticipation, qui doit rester souple, prospective, hors de toute planification ou prévision trop rigide.

Le nouveau paradigme de la mondialisation confronte les cadres et les entreprises à des exigences de gestion plus fine, plus individualisée, de situations complexes et incertaines (Baldwin, 2006). Le remède n'est plus, même si c'est toujours utile, de former massivement les moins qualifiés. L'intégration des impacts de la mondialisation par les cadres, et d'ailleurs aussi par l'ensemble des salariés, suppose et supposera de plus en plus une gestion individualisée des parcours professionnels (Martin, 2007).

Les points d'application sont multiples, et correspondent à des pratiques variées et en développement dans les entreprises, même si les résultats sont souvent incertains ou mitigés :

- gestion « prévisionnelle » ou « prospective » des emplois et des compétences (GPEC) de « deuxième génération » (souple, opérationnelle, orientée business), ou diverses actions d'anticipation de l'emploi et des compétences permettant de faciliter l'adaptation du corps social aux orientations de la stratégie de l'entreprise,
- mise en place et développement de dispositifs de gestion, si possible anticipée et non uniquement réactive, de la mobilité et de l'employabilité, internes et/ou externes (Alezra et al., 2005),
- pratiques de formes de flexibilité non génératrices de précarité, mais motivantes et protectrices, choisies par les salariés ou négociées avec eux : temps choisi, organisations apprenantes, parcours de professionnalisation, formules diverses d'entreprise à la carte et de flexisécurité (protection des personnes et non des emplois)... (Delamaire, 2006).

Parmi diverses finalités, ces pratiques ont notamment celle d'apprivoiser la mondialisation et les autres mutations des entreprises, le plus souvent liées, et d'en rendre les impacts plus acceptables pour les salariés, en particulier les cadres.

Somme toute, la mondialisation inquiète si elle reste une inconnue, un changement global sur lequel la personne au travail a le sentiment de ne pas avoir de prise et dont elle ne perçoit pas de finalités ou de retombées positives.

CONCLUSION

Les grandes entreprises françaises, ainsi qu'un nombre significatif de PME, se développent aujourd'hui surtout à l'international. Cette internationalisation est récente, et date pour l'essentiel des années 90. Pour les cadres, bien que vécue souvent comme une menace, elle représente aussi, et peut-être surtout, une opportunité, un facteur d'évolution, qui ira en croissant, de leurs pratiques et des compétences qu'ils auront à mettre en œuvre.

La menace est celle de la destruction d'emplois du fait de l'internationalisation des entreprises. Elle se matérialise à travers les délocalisations, ou plus largement à travers le choix par les entreprises de s'implanter en priorité à l'étranger, pour réduire les coûts ou pénétrer de nouveaux marchés. Ces délocalisations ou localisations privilégiées à l'étranger ont touché jusqu'alors certains secteurs industriels, où la proportion de cadres dans l'ensemble des salariés est généralement faible. Aujourd'hui les services (notamment les services informatiques et les services permettant d'externaliser l'ensemble des processus des entreprises) sont aussi concernés, dans des secteurs où la proportion de cadres est la plus forte. Un nombre de plus en plus important de cadres est désormais susceptible d'être concurrencé par des experts qualifiés dans d'autres parties du monde.

Mais si cette menace est réelle, elle reste limitée. A certains secteurs et à certains emplois tout d'abord. Tous les emplois d'expertise ne sont pas entièrement exportables à l'étranger, notamment ceux qui gardent une part dominante de savoir non codifiable et de relation personnalisée et en face à face avec différents partenaires (clients, collaborateurs, etc.). La menace est aussi limitée en volume : les délocalisations ne représentent, au niveau de l'ensemble de l'économie, qu'une faible partie des destructions d'emploi (de l'ordre de quelques pour cent).

L'internationalisation des entreprises est surtout une opportunité pour l'emploi des cadres en France. Les emplois créés par les entreprises à l'étranger du fait de leur développement international doivent être pilotés ou accompagnés par des emplois de cadres français, qui travaillent à distance depuis le siège ou un autre site de l'entreprise ou se déplacent, comme le font les expatriés et de plus en plus de cadres sur des périodes plus courtes. En fait, le bilan des créations et destructions d'emploi de cadres est très différent d'une entreprise à l'autre, et selon les périodes, en fonction du développement des activités, de plus en plus tournées vers l'international. Mais au niveau global, « macro », l'emploi cadre continue à augmenter, et la mondialisation de l'économie, condition de la croissance, y contribue.

L'internationalisation des entreprises conduit de plus en plus de cadres à développer de nouvelles pratiques et à mettre en œuvre de nouvelles compétences,

en plus de leur rôle de management ou d'expertise traditionnel. Compétences linguistiques et capacités à travailler avec des représentants d'autres nationalités et d'autres cultures, et à intégrer de nouveaux parcours de mobilité dans un contexte d'entreprises dont l'identité, les modes d'organisation et le champ d'action dépassent désormais le territoire purement national.

Les entreprises gèrent aujourd'hui de manière de plus en plus explicite et volontariste l'acquisition et le développement de ces compétences. L'internationalisation est au cœur des stratégies de développement des affaires et de façon de plus en plus liée, de développement des ressources humaines et de perfectionnement des pratiques managériales. Les différentes catégories de cadres sont touchées à des titres divers : les cadres dirigeants et les experts fonctionnels deviennent de plus en plus nomades et praticiens de la diversité culturelle, du fait de leurs interventions sur un territoire désormais de moins en moins limité à l'hexagone, et les managers de proximité doivent inscrire leur activité dans un environnement de travail et un cadre stratégique plus mondiaux.

La mutation engagée ne fait que commencer et va se poursuivre durablement. Les modalités n'en sont pas écrites, au niveau de chaque entreprise comme au niveau de chaque manager.

BIBLIOGRAPHIE

AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux), « Investissements étrangers en France en 2005 : l'attractivité du territoire au cœur de la compétition européenne », Communiqué de presse, 10 mai 2006.

Afriat C., « Le boom des métiers qualifiés », in *Alternatives Economiques, Les métiers de demain*, Hors-série pratique n° 27, janvier 2007.

Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., *Organiser le développement durable, expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert, 2005.

Alezra C., Bardier G., Obadia A., Simonet J., Verreaux J.-L., « Anticiper l'emploi », *Les Cahiers Bernard Brunhes*, Les Publications du Groupe BPI, N° 15, octobre 2005.

Amiot M., « L'expatriation a moins la cote auprès des entreprises », *Les Echos*, 30 mai 2006.

APEC, « Les délocalisations des entreprises européennes », *L'Europe des cadres* (supplément), Edition 2005.

Artus P., Cette G., *Productivité et croissance*, La Documentation Française, 2004.

Aubert P., Sillard P., « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », *L'Economie française*, INSEE, 2005.

Auer P., Besse G., Meda D. (éd.), *Délocalisations, normes du travail et politiques d'emploi*, La Découverte, 2005.

Aussilloux V., Cheval M.-L., « Les investissements directs français à l'étranger et l'emploi en France », *Economie et Prévision*, n° 152-153, 2002.

Baldwin R., « Globalisation : the great unbundling(s) », *Graduate Institute of International Studies*, Geneva, 2006.

Beffa J.-L., *Pour une nouvelle politique industrielle*, La Documentation Française, 2005.

Berger S., *Made in monde, les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil, 2006.

Bernard Brunhes Consultants, *L'Express, BVA, Observatoire du Travail, sondages 2004-2006*, www.brunhes.com.

Bernard Brunhes Consultants, *Négocier la flexibilité, pratiques en Europe*, Editions d'Organisation, 1997.

Bernard Brunhes Consultants, *L'Europe de l'emploi, comment font les autres*, Editions d'Organisation, 1994.

Blinder A. S., « Offshoring : The Next Industrial Revolution ? », *Foreign Affairs*, March-April 2006.

Bouba-Olga O., in « Délocalisations, l'Europe défend son bilan », *Libération*, 29 janvier 2007.

Bouba-Olga O., *Les nouvelles géographies du capitalisme, comprendre et maîtriser les délocalisations*, Le Seuil, 2006.

Boucher M.-T., « La gestion fondamentale des ressources humaines. Promouvoir une dynamique RH étendue à l'international », in Weiss D. (dir.), *Ressources humaines*, 3^e édition, Editions d'Organisation, 2005.

Chardon O., Estrade M.-A., *Les métiers en 2015*, La Documentation Française, 2006 (ou www.strategie.gouv.fr)

Chol E., « CAC 40 Des fleurons si peu tricolores », *L'Express*, 30 mars 2006.

Continental AG, « In Search of Global Engineering Excellence », 2006, www.global-engineering-excellence.org

CEVIPOF-Ministère de l'Intérieur, « Le Baromètre Politique Français, 1^e vague-printemps 2006 », Enquête réalisée par l'IFOP, avril 2006.

Cohen D., *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Le Seuil, 2006.

Commission européenne, « Mondialisation », *Flash Eurobaromètre*, novembre 2003.

Courault B., « Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations », *Revue de l'IRE*, N° 47, 2005.

Dares, « Vingt ans de métiers : l'évolution des emplois de 1982 à 2002 », *Premières Synthèses*, octobre 2004.

Dares, « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *Premières Synthèses*, avril 2005.

DATAR, *La France, puissance industrielle*, La Documentation Française, 2004.

Delamaire M.-L., « Les pratiques de flexibilité du travail en Europe : vers une flexibilité plus motivante et protectrice à l'horizon de changements environnementaux importants ? », *Document de travail, ENSP, Centre de recherche du PESOR*, 2006.

Delapierre M., Moati P., Mouhoud E. M. (coord.), *Connaissance et mondialisation*, Economica, 2000.

Dervieux L., « L'accélération de l'internationalisation des grands groupes français entre 1997 et 2002 », *Economie et Statistique*, n° 363-364-365, novembre 2003.

Dubet F. et al., *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Le Seuil, 2006.

Economist Intelligence Unit, « CEO Briefing, Corporate priorities for 2006 and beyond », 2006, www.eiu.com

EMCC (European Monitoring Centre on Change) Eurofound/Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *European Restructuring Monitor (ERM)*, 2004 (et actualisations ultérieures), www.emcc.eurofound.eu.int/erm

Escande P., Lamm P., « Paul Hermelin : Il faut rendre l'Europe optimiste », *Les Echos*, 25 avril 2005.

Falcoz C., Mérignac O., « Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation : un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint », Communication au 11^e congrès de l'AGRH / ESCP – EAP, 2000.

Fontagné L., Lorenzi J.-H., *Désindustrialisation, délocalisations*, La Documentation Française, 2005.

Ghosn C., « Carlos Ghosn : l'alliance Renault-Nissan avec GM est une énorme opportunité », Entretien, *Le Monde*, 14 juillet 2006.

GlobalScan-Pipa, « 20-Nation Poll on Free Market System », 2006, www.globescan.com

Grossman G. M., Rossi-Hansberg E., « The Rise of Offshoring : It's Not Wine for Cloth Anymore », www.kc.frb.org, 2006.

Guimbert S., Lévy-Bruhl F., « La situation de l'emploi en France face aux échanges internationaux », *Economie et Prévision*, n° 152-153, 2002.

Huselid M. A., Jackson S. E., Schuler R. S., « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 1, 1997.

Iribarne (d') P., *L'étrangeté française*, Le Seuil, 2006.

Jacquin J.-B., Jay C., « Le développement offshore crée des emplois en France », *La Tribune*, 6 avril 2006.

Koulopoulos T. M., Roloff T., *Smartsourcing*, Platinum Press, 2006.

Laidi Z., « It's the trade, stupid . . . ! », www.telos-eu.com, 27 novembre 2006.

Lainé G., Louis B., Niget G., « La mobilité internationale, outil de développement », *Acteurs, La lettre du Groupe Bernard Brunhes Consultants*, N° 50, juillet 2003.

Le Blanc G., *L'industrie dans l'économie française (1978-2003) : une étude comparée*, Cercle de l'industrie/Institut de l'entreprise, avril 2005.

Lechypre E., « Pour les géants français, la croissance est ailleurs », *L'Expansion*, n° 708, mai 2006.

Levy F., Murane R. J., « How Computerized Work and Globalization Shape Human Skill Demands », *Working Paper Series*, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, 2005.

Marseille J., *La guerre des deux France*, Plon, 2004.

Martin P., « Les dessous du *made in France* », *Libération*, 5 février 2007.

Maurin E., « Les nouvelles précarités », in *La République des Idées, La Nouvelle Critique sociale*, Le Seuil, 2006.

Maurin E., Thesmar D., Thoenig M., « Mondialisation des échanges et emploi : le rôle des exportations », *Economie et Statistique*, n°363-364-365, novembre 2003.

Michalet C.-A., *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, La Découverte, 2002.

Michalet C.-A., « Les délocalisations, une chance pour renforcer la compétitivité de l'Union européenne », in *Le Cercle des économistes, L'Europe, une nouvelle économie-monde*, Descartes & Cie, 2004.

Motte M., « Les « BRIC » tiennent leurs promesses », *Le Figaro*, 23 octobre 2006.

Mouhoud E. M., *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 2006.

Palmisano S. J., « The Globally Integrated Enterprise », *Foreign Affairs*, may/june 2006.

Perroux (groupe projet du Plan), « La localisation des activités : un scénario tendanciel », *Regards prospectifs sur l'Etat stratège n° 2*, Commissariat général du Plan, décembre 2004.

Pottier C., *Les multinationales et la mise en concurrence des salariés*, L'Harmattan, 2003.

Proudfoot Consulting, « Etude de productivité 2005 », www.proudfootconsulting.com, 2005.

Proudfoot Consulting, 2006 Proudfoot Productivity Report, www.proudfootconsulting.com, 2006.

Raveyre M., « Les restructurations : vers un état d'instabilité durable ? », *Revue de l'IRES*, N° 47, 2005.

Reich R., *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.

Rosanvallon P., Pech T., « Introduction », in *La République des Idées, La Nouvelle Critique sociale*, Le Seuil, 2006.

Rugman A. M., Verbeke A., « Regional transnationals and Triad strategy », *Transnational Corporations*, Volume 13, Number 3, December 2004, United Nations Conference on Trade and Development, 2004.

Sachwald F., « Délocalisations, le paradoxe du débat sur les délocalisations », in IFRI, *Ramses* 2006, Dunod, 2005.

Schuler R. S., Jackson S. E., « A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S. : The Growth in Importance of The International Perspective », *Management Revue*, Vol. 16, Issue 1, 2005.

Spitz A., « Are Skill Requirements in the Workplace Rising ? Stylized Facts and Evidence on Skill-Biased Technological Change », *ZEW DP N° 04-33*, 2004.

Syntec Informatique, « Situation actuelle et développement de l'offshore dans les services informatique en France (SSII) », *Collection Thématique*, Numéro 4, Janvier 2006, www.syntec-informatique.fr

Tresmontant R., Duchamp M., Grau E., Kurtyka M., Mikolajczak J., Sansier M., « Réussir en Europe de l'Est », *Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes*, n° 12, avril 2004.

Van Welsum D., Vickory G., « The share of employment potentially affected by offshoring – an empirical investigation », *OECD Working Party on the Information Economy*, 2006

Véron N., « Farewell National Champions », *Bruegel Policy Brief*, june 2006, www.bruegel.org.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), *World Investment Report 2004, The Shift Towards Services*, United Nations, 2004, www.unctad.org

Depuis le début des années 90, les grands groupes français ne cessent de s'internationaliser. Leurs métiers, leurs marchés, leurs actionnaires se mondialisent.

Quelles sont les conséquences de cette évolution qui, brusquement s'accélère, sur l'emploi des cadres ?

Dans les années 80, les délocalisations ne concernaient que les emplois pas ou peu qualifiés. Des pays, hier « émergents », prennent rang chaque jour un peu plus dans le monde de la recherche, de l'ingénierie, des services intellectuels.

L'impact de la mondialisation sur les parcours professionnels des cadres se transforme petit à petit.

Une nouvelle division internationale du travail s'ébauche.

Quelle sera-t-elle ? Ce présent numéro des Cahiers Bernard Brunhes n'apporte pas la réponse mais des éléments de constat, d'analyse et de réflexion ici récapitulés et synthétisés, à partir d'études multiples.

Les enquêtes d'opinion montrent que parmi les Européens, les Français sont les seuls à penser que l'internationalisation présente beaucoup plus de menaces que d'opportunités. La lecture de cet ouvrage contribuera-t-elle à les faire changer d'avis ? C'est notre souhait.

Directeur de la publication : Bernard Brunhes

Coordination : Fanny Barbier

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne
75002 Paris

Téléphone : 33 (0)1 55 35 75 26
Télécopie : 33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : publications@groupe-bpi.com
Site Internet : www.groupe-bpi.com

Mai 2007 • 8 €
ISSN 1953-0498