

CHAPITRE III : CONSEQUENCES DE LA MONDIALISATION SUR LA FORMATION ET LA GESTION DES COMPETENCES

La politique de formation du personnel est sans doute la partie de la gestion des ressources humaines qui est la moins touchée par la mondialisation. En effet, cela s'explique par le fait qu'elle est fortement dépendante du droit social national (en France, notamment, la loi du 16 juillet 1971 fait obligation à toutes les entreprises de plus de 10 salariés de financer la formation professionnelle continue.)

Néanmoins, l'impact de la mondialisation sur la politique de formation se matérialise sous différentes formes : le besoin d'évaluer et de suivre l'évolution des compétences du personnel expatrié, la nécessité de suivre et d'anticiper l'évolution de certains métiers de manière quasi simultanée dans tous les pays d'implantation de la firme, la volonté de certaines entreprises de former les nouveaux recrutés de différents pays d'origine selon une méthode harmonisée (cf. M & S déjà cité)...

I - Pratiques comparées selon les entreprises

Ford Aquitaine Industries fabrique les transmissions et équipe une Ford sur cinq dans le monde. En 1996, les exportations ont été de l'ordre de 1.3 millions de transmissions à destination des usines d'assemblage d'Europe et d'Amérique du Nord.

Chez **Ford**, la politique générale est déterminée par le "projet d'entreprise international" qui repose sur 6 points :

- Réussir une croissance mondiale
- Optimiser les méthodes de travail
- Réussir l'Excellence mondiale des produits
- Production au meilleur coût
- Montrer l'exemple de l'entreprise citoyenne
- Obtenir la meilleure satisfaction du client

Ces 6 objectifs techniques impliquent le 7^{ème}: "empowerment" c'est-à-dire l'implication du personnel. Pour obtenir cela, les salariés sont formés à l'acceptation culturelle. A **Ford**, en dehors de la formation professionnelle classique, l'outil de formation est donc également utilisé pour "fédérer" le personnel des différentes filiales autour d'un seul projet d'entreprise international, pour harmoniser la gestion du personnel.

Dans une entreprise du secteur high-tech comme **Lectra Systèmes**, la politique de formation est largement orientée d'une part vers la GPEC, compte tenu de l'évolution rapide de métiers spécifiques, et d'autre part, comme à **Ford**, elle a aussi pour objectif de développer le sentiment d'appartenance au groupe.

Si pour la politique de formation professionnelle "à la française" le siège laisse une totale autonomie aux filiales, en revanche il gère la "formation interne sur les évolutions de métiers spécifiques " pour une population de 700 personnes. Des experts étrangers sont envoyés au siège de Cestas pour se former, puis font du tutorat au niveau local. Cela pose toutefois des problèmes de déperdition d'informations, les experts ne disposant pas d'assez de temps pour transmettre leur savoir dans des conditions optimales. La spécificité des métiers Lectra empêche, en outre, de recourir à la formation par des intervenants extérieurs.

On peut noter qu'un projet de politique RH à l'international, incluant la politique de formation dans son ensemble, est en chantier depuis deux ans. A terme, ce système utiliserait Intranet notamment pour faire des transferts de compétences (sorte de formation interactive) et les contrôles des compétences à distance. De plus, cet outil a l'avantage de développer le sentiment d'appartenance au groupe, même à des milliers de kilomètres. Il répond aux besoins d'informations rapides.

Autre politique de gestion de la formation : à **Sanofi**, c'est la règle du "bottom-up / top-down". Notamment, les salariés expatriés expriment leurs besoins à la Direction de l'Union européenne et Zone Développement, qui gère et les informe en retour des formations à venir. La formation en interne est utilisée pour toutes les unités du groupe (le personnel des filiales vient se former au siège). Néanmoins, il n'y a pas d'intervention de la direction sur les politiques de formation des filiales autonomes.

II - Le sort des expatriés

La réussite de l'expatriation repose en grande partie sur le choix du bon candidat, et donc sur le recrutement. Mais pour être efficient, on peut accompagner ce "meilleur candidat" avec une formation spécifique.

1) Formation à l'interculturel

Impulsée par la mondialisation est née la formation des responsables aux "chocs culturels" et aux interactions dans les groupes plurinationaux. En effet, les entreprises sont de plus en plus conscientes que les différences culturelles peuvent gêner une mission à l'étranger. Pour y remédier elle sont 13 % à envoyer systématiquement leurs expatriés en formation de "**cultural awareness**", 47 % les proposant pour les pays "difficiles (Asie, pays en développement...avec lesquels il existe un fossé culturel)¹.

Ainsi se sont créés de nombreux séminaires de management ou de communication "interculturels". Certaines formations ne proposent que des exposés sur l'histoire, la géographie, l'économie du pays...

On distingue trois types de formations dispensées à l'initiative des entreprises : le séminaire à l'international, les formations thématiques, les formations spécifiques au pays et à la mission de l'expatrié².

Le séminaire de sensibilisation correspond à la première étape une fois que le candidat est sélectionné. Son but est de faire réfléchir les candidats sur les avantages et les risques d'un passage à l'international.

Les formations thématiques peuvent être des séminaires de négociation, qui s'adressent aux managers qui ont à négocier avec des interlocuteurs d'autres cultures (dans leur entreprise ou avec des partenaires externes), des séminaires de communication interculturelle ou des séminaires de management interculturel.

Enfin, le troisième type de formation est celui spécifique au pays et à la mission, qui doit aussi être proposé aux conjoints et aux enfants, surtout lorsqu'il s'agit de pays comme les

¹ *Entreprise & Carrières* cahier spécial 16 juin 98

² *Paroles d'expatriés* p 254 et 255

pays asiatiques, à culture éloignée de la culture occidentale. D'autres formations se veulent plus pratiques.

Par exemple, partant du constat qu'avec la mondialisation des échanges, les besoins de cadres formés à l'interculturel ne cessaient de croître, et que pour travailler dans un environnement international il était devenu indispensable de maîtriser les différences culturelles en tous genres pouvant exister entre partenaires d'origine diverses, l'Institut national des langues et civilisations orientales (**INALCO**) a mis en place ce programme.

Jusqu'à présent, ces notions ne faisaient pas partie d'un enseignement organisé, mais d'"options" dans une formation plus générale. Or, depuis quatre ans, l'INALCO dispense un enseignement de niveau maîtrise, consacré à ce sujet, sous le titre "Orientation interculturelle dans les pratiques professionnelles" qui intervient en complément des formations proposées par l'institut. L'objectif est de former de véritables professionnels de l'interculturel, capables de comprendre et de piloter les interactions culturelles.

Le public cible n'est pas forcément celui des cadres expatriés, mais davantage celui des responsables de l'international au sein des directions des ressources humaines de grands groupes, des cadres des ONG...³

C'est pour répondre aux mêmes besoins que l'**Institut Michel de Montaigne**, Université de Bordeaux 3, a créé le **CIRIMM**, Diplôme Universitaire de niveau 2, en communication interculturelle, Relations Internationales et Multimédia⁴.

Ainsi peut-on se demander si un défi dans la gestion des ressources humaines n'est pas dans la constitution et le management des équipes multiculturelles ?

2) le suivi des expatriés

Dans un article du n°459, Entreprises et carrières titrait : "les expatriés, parents pauvres de la gestion des compétences"⁵.

Force est de constater qu'il est souvent difficile pour les expatriés de revenir travailler dans leur pays d'origine après une longue période à l'étranger, notamment parce qu'ils ne

³ LEWANDOWSKI JC, "l'INALCO se penche sur l'interculturel", *Les Echos*, 23 février 1999, p 40

⁴ inforec@iutb.u-bordeaux.fr

⁵ J-M Cléremuy, responsable de la mobilité internationale chez AXA, FRANCHET S, *Entreprise & Carrières* n°459, décembre 98

sont pas suivi pendant cette période, et qu'ils ne bénéficient pas des plans de formation réalisés en France.

C'est pourquoi, comme on l'a souligné (expatriation et mobilité), certains groupes internationaux mettent en place des programmes de tutorat ou de mentoring, permettant de conserver un contact permanent avec l'expatrié, pour contrôler ses compétences et subvenir à ses besoins de formation entre autre.

Chez **AXA**, la mobilité internationale est considérée comme un vecteur de développement professionnel. L'expatriation permet d'apprendre à travailler selon d'autres techniques, d'apporter une expérience et des solutions différentes. Elle se révèle propice à l'apprentissage du management et du travail en équipe, et aide les cadres à saisir de manière globale les problèmes de l'entreprise⁶.

Dès lors, le poste qu'occupe l'expatrié à son retour va intégrer les compétences spécifiques acquises pendant la période d'expatriation.

C'est pourquoi **AXA** a mis en place différentes procédures afin de suivre l'évolution des salariés expatriés.

En ce qui concerne les objectifs et les compétences, le futur expatrié effectue un bilan de compétences avant de partir pour l'entité d'accueil. Parallèlement, les entités d'accueil et d'origine lui fixent des compétences à acquérir ou compléter durant la mission.

En outre, depuis le milieu de l'année 1998, **AXA** a mis en place un système de parrainage pour ses expatriés.

Le "parrain" est choisi dans l'unité d'origine et a pour mission de rencontrer son "filleul" au moins une fois par an, non seulement pour se rendre compte de la bonne intégration du salarié dans l'entité d'accueil (faire le point sur le déroulement de sa mission, l'atteinte des objectifs, son intégration et celle de sa famille) mais également pour faciliter sa future réintégration dans l'entité d'origine, en l'informant des nouveautés qui touchent son domaine d'activité dans son pays d'origine.

⁶ FRANCHET S, *Entreprise & Carrières* n°459, décembre 98 opus cit

Ce "bilan annuel" est également effectué par la Direction des Ressources Humaines du groupe, et huit mois avant son retour, afin d'évaluer les compétences nouvelles et les postes qui intéressent l'expatrié, sorte de "programme de retour"⁷.

Les expatriés peuvent toujours bénéficier de la formation continue comme en France, mais sur le système de demande à la carte, puisque lorsqu'un expatrié a besoin d'une formation technique ou de développement personnel, il l'obtient assez naturellement. (cf. comme le pratique **Sanofi**)

Chez **Shell**, une fois par an, on fait le point sur les compétences et les objectifs de chacun. L'évaluation est standardisée pour chacun des 100 pays où est implantée la société.

Shell gère environ 5 00 expatriés sur les 11 000 employés et tous font régulièrement l'objet d'une série d'évaluations qui détermineront les orientations de carrière à l'intérieur de l'entreprise.

Le groupe possède des centres de formation en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas. De plus en plus les formations ont lieu sur place et c'est l'intervenant qui se déplace.

L'évaluation individuelle des salariés a lieu tous les ans sous forme d'entretiens et sur la base d'un formulaire standard. Les critères d'évaluation se basent aussi bien sur les connaissances techniques et les résultats obtenus par rapport aux objectifs, que sur les capacités relationnelles, les facultés d'adaptation ou les projets de carrière.

Compte tenu de la restructuration du groupe et de l'"aplatissement" de la pyramide hiérarchique survenue il y a trois ans, c'est toute une équipe qui participe au processus d'évaluation. Il est aussi possible aux salariés de suivre une formation pour apprendre à s'auto-évaluer ou encore organiser un "360° feed-back" avec des collègues volontaires...

Ensuite, les formations suivies par le salarié entrent en compte dans l'évaluation générale⁸.

Pourtant, si ces entreprises apparaissent comme un modèle, on sait que dans de nombreuses autres la réintégration des expatriés est rendue très difficile par manque de suivi pendant leur mission, et qu'ils deviennent ainsi des sortes d'"expatriés à vie".

⁷ FRANCHET S, *Entreprise & Carrières* n°459, décembre 98 opus cit.

⁸ TARDIF E, *Entreprise & Carrières* n°459, décembre 98

3) La formation au retour

Ainsi, les Français de l'étranger (expatriés salariés ou indépendants) souhaitent parfois prendre revenir en France et prendre les choses en main.

L'AFPE, association pour la formation en direction des français de l'étranger, a donc conçu une préparation à distance au reclassement, qui leur permet de faire un auto-diagnostic, d'avoir une stratégie de recherche d'emploi et d'accéder à un carnet d'adresses françaises et européennes. La formule existe aussi sous forme de stage intitulé "Partenariat Export" qui leur permet de faire un bilan de compétences personnelles et professionnelles, mettre en valeur les compétences acquises à l'étranger, cibler les entreprises pouvant être intéressé par cette expérience, et s'entraîner aux entretiens d'embauche⁹.

III - La formation d'un personnel international "sur mesure"

1) Universités maisons

Comme on l'a déjà vu pour **Marks & Spencer**, une des solutions pour trouver les perles rares et hauts potentiels est de les former sur mesure, par l'entreprises elle-même.

De nombreuses multinationales commencent à utiliser le même système de "formation maison" pour le top management destiné à travailler hors des frontières : **Alcatel, Mac Donald, Motorola, General Motors...**

Ainsi, **Fiat** a créé, courant 1998, une société de droit anglais, basée à Londres, chargé de recruter pour son compte les meilleurs jeunes éléments d'Europe, qu'ils soient ingénieurs, commerciaux ou gestionnaires. Le but de cette nouvelle structure est de trouver les "perles rares" et en faire les futurs hauts dirigeants de l'entreprise. Le candidat idéal devra parler parfaitement anglais, sortir des meilleurs écoles et universités, et surtout avoir une parfaite mobilité.

⁹ BENICHOU Danièle, Paroles d'expatriés, p256-257

Comme **Fiat** peine à trouver sur son sol des jeunes hauts potentiels désireux de faire une carrière internationale, tandis que certains pays comme la Hollande forment les jeunes à partir, la nouvelle structure londonienne est chargée de rechercher ces exceptions culturelles.

D'abord, des annonces en anglais ont été passées dans les pages des grands quotidiens européens afin que les filiales fassent une première sélection. Les présélectionnés doivent ensuite passer une série d'entretiens à Londres. Les heureux élus passeront cinq ans au sein de cette structure, pendant lesquels ils occuperont des postes très différents dans plusieurs sociétés du groupe et dans le monde entier. Ils seront payés à un salaire correspondant à la moyenne des salaires de sortie d'école des différents pays européens et auront un statut d'expatrié quand ils seront envoyés à l'étranger. Au terme de cette période, si l'essai est concluant, ils pourront enfin intégrer réellement le groupe italien et y faire carrière¹⁰.

On le sait, l'Asie pose des problèmes d'implantation aux firmes étrangères. Une des solutions est donc de se faire connaître et de recruter par le biais des forums de métiers. (conséquences de la mondialisation sur le recrutement, partie 1)

Ou encore, face à ces difficultés, certaines firmes ont fait le choix de former le personnel sur place ou de l'envoyer en Occident pour des stages de quelques mois. C'est ainsi que pratique la **CEGOS**, via sa filiale anglaise de Manchester. La Chambre de Commerce des Etats-Unis est, elle implantée à Shanghai où elle organise des séminaires de management et de Marketing...¹¹

Si la mondialisation ne peut pas avoir de conséquences directes sur les politiques de formation continue dans les entreprises, elle influence fortement celles de gestion des emplois et des carrières par l'accélération du vieillissement des technologies et des process et son corollaire, l'évolution des métiers. Dans cette optique, la direction des Ressources Humaines doit devenir une partie intégrante du management de la technologie. Le directeur des ressources humaines voit donc son pouvoir confirmés au sein de l'entreprise et sa place devient stratégique, puisque c'est de lui et de ses anticipations que dépend en grande partie la

¹⁰ MALINGRE Virginie, "FIAT crée un haras de futurs hauts dirigeants", *Le Monde*, avril 1998, p 20

¹¹ MANTEAU Jean, "surenchères en Asie" ,*Le Monde des initiatives*, 11 mai 1995, p 3

pérennité de l'entreprise. Car "un des enjeux réels de notre temps concerne le management des procédés, des techniques, des méthodes, mais surtout des Hommes, de leurs expertises et de leurs compétences, qui relève de la direction des ressources humaines à travers, justement, les compétences."¹²

On voit aussi apparaître de manière croissante, le besoin des collaborateurs de multinationales à se former à l'interculturel, besoin qui reflète parallèlement celui de communiquer et de comprendre les autres cultures.

¹² Dimitri Weiss, *La fonction Ressources Humaines*, édition des Organisations 1995