



HAL
open science

Internationalisation et interculturalité: le cas du groupe Utilities-Performance au Chili

Geoffrey Ditta

► **To cite this version:**

Geoffrey Ditta. Internationalisation et interculturalité: le cas du groupe Utilities-Performance au Chili. Linguistique. Université de Lyon, 2019. Français. NNT: 2019LYSE2015 . tel-02383855

HAL Id: tel-02383855

<https://theses.hal.science/tel-02383855>

Submitted on 28 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



N° d'ordre NNT : 2019LYSE2015

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale : ED 484 Lettres, Langues, Linguistique et Arts

Discipline : Etudes ibériques

Soutenue publiquement le 21 juin 2019, par :

Geoffrey DITTA

Internationalisation et interculturalité

Le cas du groupe utilities-performance au Chili.

Devant le jury composé de :

Sonia KERFA, Professeure des universités, Université Grenoble Alpes, Présidente

Philippe MERLOT-MORAT, Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, Rapporteur

Lorena DE-MATTEIS, Chercheuse HDR, Universidad Nacional del Sur, Examinatrice

Matilde ALONSO-PEREZ, Professeure des universités, Université Lumière Lyon 2, Directrice de thèse

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas d'utilisation commerciale – pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

INTERNATIONALISATION ET INTERCULTURALITÉ
LE CAS DU GROUPE UTILITIES-PERFORMANCE AU CHILI

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document de synthèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Université Louis Lumière Lyon 2, 18 quai Claude Bernard 690 007 Lyon, France.

École Doctorale 3LA, Lettres, Langues Linguistique et Arts

Études ibériques et méditerranéennes Espagnol, Portugais et Italien

Laboratoire passage XX-XXI

À mes parents

REMERCIEMENTS

C'est une habitude de remercier au début d'un travail de thèse tous ceux qui ont contribué à le rendre possible. Avec mon enthousiasme le plus vif et le plus sincère, je souhaite adresser ma gratitude à ceux qui à leur manière, que ce soit au travers de leur disponibilité, de leur bienveillance ou de leur qualité d'écoute à mon égard, m'ont aidé à mener à bien cette thèse doctorale.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement ma tutrice, Madame la Professeur Matilde Alonso Pérez, pour avoir dirigé cette longue, mais ô combien passionnante recherche. Au-delà de sa disponibilité et de ses conseils toujours avisés, des qualités indispensables pour pouvoir aider un doctorant dans son travail quotidien, je suis particulièrement redevable puisque c'est Madame Alonso qui m'a donné l'opportunité d'entrer au sein du programme doctoral de l'Université Lyon 2 Louis Lumière. Matilde m'a ainsi offert une chance à laquelle je n'aurais pas forcément pu prétendre, ni même imaginer, quelques années auparavant en raison d'un parcours scolaire atypique. Ses conseils méthodologiques ont été très utiles et dépassent le cadre strictement académique.

Je manifeste ma reconnaissance à l'ensemble du corps enseignant, tout d'abord je remercie les rapporteurs, les membres du jury pour leur présence, pour leur lecture attentive ainsi que pour les remarques qu'ils m'adresseront lors de cette soutenance.

J'exprime toute ma gratitude envers les membres de la structure administrative, à Madame Heather Hilton vice-présidente de l'école doctorale 3LA pour son travail et son soutien indispensable malgré la distance. Aujourd'hui, et grâce notamment à cet accompagnement de qualité, je tente de valoriser au mieux l'ensemble de mes années d'apprentissage et expériences universitaires dans mes tâches quotidiennes. Ces années de doctorat ont été l'occasion de nombreuses collaborations et rencontres avec des chercheurs, des doctorants et des professionnels de tout horizon qui ont enrichi mon travail avec une dimension humaine remarquable.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à Monsieur Alfonso Merino Gonzales, représentant universitaire au Conseil National des Sciences et Technologies de Mexico, pour son implication dans les premières démarches administratives vers le doctorat et Monsieur Willy Zapata, Directeur du Service économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (système commun des Nations Unies). D'autre part, je tiens à nommer Messieurs Merino

Gonzales et Zapata qui ont été des formateurs remarquables lors de mes premiers pas dans le monde des organisations internationales et de la politique économique.

L'achèvement de cette thèse signifie aussi le terme d'un chapitre important de ma vie. Elle ne vient pas seulement mettre fin à un travail de recherche de sept ans, mais elle clôt un parcours scolaire initié en 2005 au lycée Saint-Joseph à Dijon. Une traversée avec ses hauts et ses bas, ses souffrances et ses satisfactions, ses rencontres, ses réponses, ses sourires à travers le monde, ses départs. Ce trajet qui n'aura sans doute jamais été véritablement linéaire, avec des embranchements multiples, est celui d'un apprentissage professionnel et personnel. Si le chemin a été sinueux et parfois difficile, j'ai eu la chance d'avoir pu être accompagné et soutenu à chaque étape de ces épreuves.

Par ailleurs, je ne pourrai jamais oublier l'appui et l'aide des membres de ma famille. Avec tout mon cœur, je réserve une reconnaissance particulière à A. Robert Ditta, avec la grande douleur de ne plus l'avoir parmi nous, merci pour l'attention incomparable dont il a fait preuve pour m'aider dans mes études. Je remercie mes parents pour leur amour et leur réconfort en apparence discret, mais pour autant essentiel. Je rends grâce à l'ensemble des membres de ma famille qui ont, chacun à leur manière, de près ou de loin, enrichi et embelli ces dernières années. Ils ont su, savent et sauront encore longtemps, donner des couleurs à ma vie.

“Laissez, entre la colère. Et l'orage qui la suit, L'intervalle d'une nuit “

Jean de La Fontaine

SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	4
<i>Sommaire</i>	6
<i>Introduction générale</i>	7
PARTIE I : LES STRATÉGIES D’INTERNATIONALISATION DANS UNE ÉCONOMIE GLOBALISÉE	23
Chapitre 1 : Modèles et théories de l’internationalisation	24
Chapitre 2 : La transformation des compétences interculturelles.....	105
PARTIE II : INTÉGRATION LATINO-AMÉRICAINNE : EXPÉRIENCE D’INSERTION	196
Chapitre 3 : Amérique latine : les mutations commerciales, politiques et économiques	197
Chapitre 4 : Organisation des compétences interculturelles dans l’internationalisation du groupe Utilities-Performance au Chili	278
<i>Conclusion générale</i>	412
<i>Bibliographie</i>	420
<i>Annexes</i>	436
<i>Tables</i>	470
<i>Table des matières</i>	471
<i>Table des tableaux et des figures</i>	476
<i>Résumé</i>	481
<i>Abstract</i>	482

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des dernières décennies, la scène économique mondiale, et plus particulièrement celle européenne, a renforcé la concurrence internationale touchant à la fois les entreprises ayant un profil d'exportation et les sociétés ciblant le marché national. Le commerce international est un cas particulier en général, il possède les mêmes principes que le commerce intérieur, mais il souffre de certains changements liés à des phénomènes causés par des barrières artificielles, les droits de douane, les coûts de transport, et d'autres difficultés naturelles à l'instar de la communication et de la culture. Pour faire avancer notre discussion, nous pouvons directement mettre en avant la première force majeure, l'internationalisation, qui du point de vue théorique et scientifique est au cœur du développement à l'international.

L'internationalisation¹ consiste à faire évoluer l'exploitation de son portefeuille d'activités vers l'étranger. Souvent, le choix de l'internationalisation n'est pas planifié, mais il est la conséquence progressive de la recherche de nouveaux marchés. Elle est une stratégie dont les facettes sont multiples, le développement progressif de l'entreprise l'amène à des évolutions culturelles et structurelles.

Dans la littérature, les auteurs associent souvent les études portées sur ce concept à l'expatriation, c'est principalement dans ce contexte que les organisations multinationales ou transnationales forment les cadres pour le développer. L'internationalisation s'impose comme l'un des moteurs au développement du commerce, les entreprises locales possédant les ressources nécessaires à l'internationalisation de leurs activités s'offrent des possibilités d'accroissement économique d'une dimension importante.

Certains des principaux moteurs de l'internationalisation trouvent leurs racines dans des évolutions politiques, technologiques et économiques. L'échange est dédié à la libéralisation des conditions dans lesquelles se déroule le commerce. En Europe, par exemple, une intégration plus resserrée et un élargissement continu du marché européen, ainsi que des tendances générales de libéralisation et de déréglementation des affaires, ont eu pour effet la création d'une entente unique européenne. Les anciens obstacles aux traités ont été supprimés, et des alliances devraient en émerger, pour le plus grand bénéfice des consommateurs.

Pour une entreprise peu ou pas ouverte sur l'extérieur et qui cherche à diversifier ses marchés et ses approvisionnements, l'enjeu est d'évaluer le potentiel pour développer des transactions

¹ Selon Pasco-Berho (2002), l'internationalisation est une succession d'étapes qui permet à une entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers. L'expression « internationalisation » fait appel à deux dimensions majeures. La première est celle de demande, qui va être évaluée au niveau mondial avec des différences locales, et celle d'offre, avec des produits et services de plus en plus standardisés et une concurrence qui ne se ferait plus au sein des différents marchés, mais directement au sein du globe.

avec l'étranger, c'est-à-dire adapter son offre, adapter sa procédure d'achat et de vente à des contraintes spécifiques qui sont différentes de notre espace de référence. La stratégie peut se définir comme la réactivité face aux changements de l'environnement, la compétence des équipes à l'international dans nos capacités de mobilisation et la volonté d'internationalisation des dirigeants. Si la structure envisage de s'installer durablement sur un ou plusieurs marchés étrangers, il faut être en condition d'élaborer une stratégie de développement hors frontières dans la perspective de conquérir des positions stables et défendables.

L'entreprise doit être en mesure de contrôler la diversité et de contrôler la distance. Les entrepreneurs doivent avoir la volonté de définir et développer une excellente stratégie internationale, en fonction de la compétitivité globale.

Ce diagnostic concerne particulièrement le groupe qui a une vocation d'ordre continentale, voire multinationale. L'enjeu est d'apprécier la compétitivité globale et préalable à la mise au point d'une stratégie de multinationalisation. Cette stratégie suppose une large intégration des fonctions à l'échelle internationale ou mondiale. Le point clé est la capacité à réaliser cette intégration. Sera-t-elle efficace ? Quelle gestion entre le siège et les localisations, et entre les localisations elles-mêmes ?

L'internationalisation est un processus long et délicat. Chaque entreprise est confrontée à des désagréments communs, mais aussi à des problèmes et conflits qui lui sont propres selon sa façon de diriger sa filiale à l'internationale. Le transfert d'une entité à l'étranger peut se transformer rapidement en une contrainte et un fardeau si elle n'est pas gérée de manière correcte et efficace. Cependant, avant de se lancer dans l'internationalisation, il est pertinent de la préparer avec soin tout en considérant d'ores et déjà les aspects géographiques, économiques et culturels.

Dès le début des années quatre-vingt, l'exemple espagnol a servi d'inspiration, voire de guide, à de nombreux observateurs et analystes des événements intervenus à l'est de l'Europe au lendemain de la chute du mur de Berlin. Ceci a permis de renforcer l'influence internationale d'un modèle déjà largement diffusé en Amérique latine². (Alonso Perez, Furió Blasco et Birabent Camarasa 2008.) La connaissance de la langue hispanophone donne la possibilité aux entrepreneurs et aux jeunes diplômés des grandes universités de pouvoir exercer dans les

² Alonso Perez Mathilde , Furio Blasco Elies , & Birabent Camarasa Christel . (2008). Panorama de l'Espagne contemporaine. 30 ans de transformation politiques, économiques, sociales et culturelles. Paris: Ellipses.

relations internationales et interagir sur les axes de développement politiques, économiques et sociaux.

Dans le contexte espagnol et sud-américain par exemple « *La dimension économique de l'espagnol* » prend toute sa valeur, les clés de réussite et les facteurs de succès sont concentrés autour d'une même culture qui exerce son hégémonie tant sur les relations interculturelles que sur les compétences professionnelles. Les décisions d'investissements, les négociations économiques ou politiques internationales sont devenues beaucoup plus complexes. Les tables de négociations internationales se sont développées, mais, également le nombre de chaises autour de ces tables³. (Alonso Pérez, Furió Blasco et Sánchez Albarracín 2014.)

La thèse que nous présentons a pour but d'évaluer les risques de l'internationalisation d'une PME française en Amérique latine, le Groupe « Utilities-Performance⁴ ». La création d'une activité au Chili est la conséquence directe de la globalisation et l'investissement étranger qui en découle est le fruit d'une alliance entre deux chefs d'entreprises qui se sont rencontrés par le biais des réseaux de communications et des technologies de l'information. Cette alliance a vu naître une nouvelle structure à Santiago⁵. Cette opération couvre à la fois des activités « sortantes », c'est-à-dire vers l'extérieur comme l'exportation, et les activités « entrantes », c'est-à-dire dirigées vers l'intérieur, importation ou accès à la connaissance tout au long de la chaîne de valeur. Les structures exportatrices sont également souvent impliquées dans une gamme d'activités entrantes associées qui interagissent les unes avec les autres. La présente étude met en avant le fait que l'internationalisation consiste en un large panel de services qui contribuent au développement de l'entreprise.

La recherche ici présentée résulte d'une combinaison des différents éléments théoriques de l'internationalisation que nous venons de signaler. Le cadre général définit l'étude d'une société de culture francophone souhaitant s'intégrer dans une société de culture hispanophone. Les interactions culturelles et linguistiques jouant un rôle décisif, le développement de celles-ci dans un tel projet est une conséquence logique.

³ Alonso Pérez Matilde, Furió Blasco Elies, & Sanchez Albarracin Enrique . (2014). *Imagenes de Espana. Pais, Empresas, Cultura* . Oviedo: Septem Ediciones.

⁴ Utilities-Performance est un bureau d'étude, comprenant plus de 85 collaborateurs spécialistes de la performance énergétique et de l'ingénierie du cycle de l'eau, pour le compte de clients industriels et de collectivités publiques. Son expertise et son savoir-faire, reconnus depuis plus de 40 ans, permettent de concevoir des projets et d'accompagner les clients dans la gestion de l'eau et de l'énergie.

⁵ Santiago, en espagnol *Santiago* ou *Santiago de Chile*, aussi appelée Santiago du Chili, est la capitale du Chili, pays d'Amérique latine, où elle se situe dans la Vallée Centrale. Ses habitants s'appellent les Santiaguinos (*Santiaguinos* en espagnol).

En ce qui concerne la deuxième force majeure de cette recherche commune, elle s'attache à la compréhension des cultures et de la diversité. La structure de notre travail présenté par la suite parcourt tout naturellement les dimensions générales de l'interculturalité. Cette partie occupera une grande place dans notre recherche tant sur le point théorique que pratique.

Dans le cas de l'Amérique latine, les firmes européennes et espagnoles sont avantagées par l'existence de caractéristiques socioculturelles qu'elles partagent. L'interdisciplinarité est aujourd'hui essentielle aux approches professionnelles entre nations. Il s'avère désormais inéluctable, c'est-à-dire inévitable et nécessaire, que toute personne souhaitant travailler entre plusieurs pays de cultures différentes s'informe sur les différences culturelles afin de pouvoir les surmonter et les intégrer dans son travail professionnel. Les nations hispanophones partagent une vaste expérience dans le domaine culturel et linguistique et c'est pourquoi les différences interculturelles jouent un rôle décisif dans les prises de position commerciales. (Bollinger & Hofstede, 1987)

« La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu. Le terme de culture est en principe réservé aux sociétés (ou nations), ainsi qu'aux groupes régionaux ou ethniques, mais il peut être utilisé pour d'autres collectivités humaines comme l'entreprise, la profession ou la famille, il s'agit alors de subcultures.

Une culture peut-elle cependant être modifiée ? La réponse est oui, mais seulement de l'extérieur. Les programmations culturelles sont difficiles à modifier à moins que l'on ne détache l'individu de sa culture. Dans une nation ou une partie de nation, la culture n'évolue que lentement. La façon la plus efficace de modifier la programmation mentale des individus consiste à changer tout d'abord leur comportement⁶. »

La culture est envisagée comme la globalité des valeurs, traditions, symboles, langues, comportements et modes de pensées largement partagés dans une société et par extension dans une entité donnée. Plus concrètement, elle peut être définie comme l'ensemble des rapports aux grandes instances, au temps (contrôle de l'incertitude dans l'avenir), à l'espace, au corps, des rapports entre hommes et femmes, au groupe et à la famille. Ces représentations mentales et ces pratiques unifient la manière d'agir de chacun et fait naître, ou contribue à renforcer, un sentiment d'appartenance et par conséquent, une solidarité entre les personnes.

⁶ Les différences culturelles dans le management, Daniel Bollinger Geert Hofstede, les éditions d'organisation 1987.

Qu'elle soit nationale, régionale, ethnique, socioprofessionnelle ou familiale, chaque individu est porteur de culture. Ces valeurs et traditions orientent fortement les façons de penser, ainsi que les modes de vie et de travail, elles ont de ce fait une influence reconnue sur les différents types de managements. C'est dans cette optique qu'en 1982 Hofstede⁷ est allé jusqu'à dire que :

« La culture était la programmation collective du cerveau qui distingue un groupe humain d'un autre ».

Lorsque des personnes de sociétés différentes interagissent pour un intérêt bilatéral, elles vont mélanger leur capacité de communication en s'appuyant sur les éléments culturels communs.

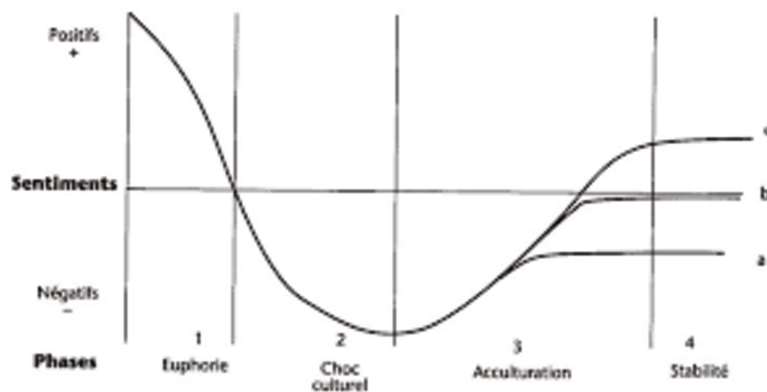
Une sorte d'aménagement va se mettre en place permettant de dépasser et de comprendre les dissimilitudes existantes entre les parties, tout ceci pour d'atteindre un objectif professionnel commun. Les différences, sources d'obstacles à la communication, devront s'effacer pour exploiter et créer un nouvel espace d'interactions entre les chefs d'entreprises qui, avec le temps et la connaissance des partenaires, vont faire émerger un nouveau code culturel⁸.

Il ne s'agit plus d'un pont entre les cultures, mais bien d'un mélange de différentes cultures. Les différences peuvent alors provoquer un blocage dans la compréhension de la culture opposée en raison d'un choc et de l'absence de formation interculturelle.

Voici le dessin original de G. Hofstede (1994) qui décrit les étapes successives du processus d'acculturation. Nous avons introduit ci-dessous la « courbe d'acculturation » qu'il propose dans son ouvrage. Nous pourrions nous appuyer sur son analyse dans le chapitre deux et nous nous attarderons à présenter les différentes étapes de l'adaptation culturelle.

⁷ Geert Hofstede est un psychologue néerlandais né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées.

⁸ Le code culturel ou codes culturels sont l'ensemble pratiques culturelles : vocabulaire, goûts culturels, habillement, lieu de résidence qui dénotent la place ou le rang social d'un individu et son apparence à une classe ou une catégorie sociale.

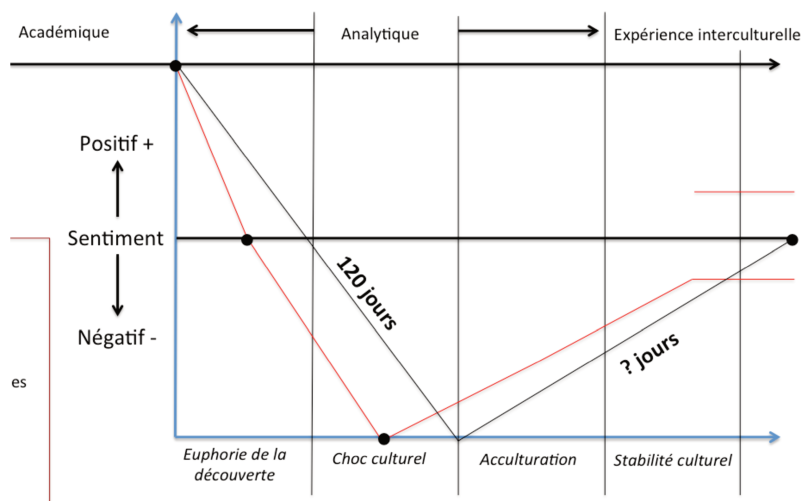


La courbe d'acculturation selon G. Hofstede (1994)

Dans le dessin suivant et la représentation de notre courbe d'acculturation, l'objectif principal est de déterminer comment nous nous sentons émotionnellement face aux contraintes et aux conditions du changement culturel. Nous cherchons à constater et à conclure personnellement en fonction du temps qui passe, si nos sentiments de bien-être sont positifs ou négatifs.

Nous avons choisi de construire avec la théorie de Hofstede notre propre courbe, nous avons aussi décidé d'insérer une analyse temporelle et graduelle dans l'acquisition des expériences interculturelles. La ligne discontinue rouge représente la courbe originale de Hofstede, la ligne noire illustre simplement dans notre cas d'étude le temps nécessaire à l'acculturation.

Plus loin dans notre développement, nous reprendrons ce dessin et nous pourrions le détailler afin d'interpréter au mieux les données et les différents stades auxquels nous sommes placés à un moment bien précis du projet. Ainsi, nous pourrions après avoir analysé ces différentes étapes, tirer des conclusions et donner des recommandations. Nous allons réagir et assimiler cette notion d'interculturalité qui demeure nécessaire à toute personne travaillant au sein d'une entreprise à caractère internationale.



Avant d'aborder dans le second chapitre les phases de l'acculturation il est nécessaire de donner une explication au sujet de notre courbe. Le dessin représenté ci-dessus à ses origines et il correspond bien entendu à des recherches littéraires préalables. Dans la réalité il est le reflet d'une expérience personnelle et il rentre dans le cadre du développement d'Utilities-Performance au Chili. En principe et sans évidences, on pourrait penser que la situation graphique n'a aucune correspondance avec notre sujet. Toutefois, ce dessin est le résumé et l'expression d'une situation unique qui doit être présente dans l'activité de la recherche scientifique.

La thèse que nous présentons aujourd'hui résulte de deux grandes forces que nous venons précédemment de signaler, les forces de l'internationalisation et les forces interculturelles. Le cas pratique qui en découle est le constat de la fusion de ces deux axes majeurs de développement. Dans notre cas d'entreprise, la combinaison et l'association de ces deux forces motrices font apparaître une troisième force qui sera le grand enjeu du développement d'Utilities-Performance au Chili. Ce troisième axe est directement et majoritairement assimilé aux compétences interculturelles.

Le mouvement des employés et des compétences humaines a aussi provoqué un phénomène de déplacement des cultures et des traits caractéristiques distincts chez l'homme. Il est dans le travail de la gestion des ressources humaines de veiller à prendre en compte ses multiples compétences interculturelles. Le mélange des cultures a fait apparaître des préoccupations, des conflits et des nouveaux phénomènes. Les affrontements, les compétences, la gestion des distinctions interculturelles, autant de termes qui n'étaient pas la préoccupation des compagnies il y a encore quelques décennies.

Les chercheurs ont travaillé sur ces dissimilitudes et comment les hommes abordent et cultivent ses différences dans l'entreprise. Selon HALL (1990), la culture est système de communication.

« La culture nous dicte nos comportements, elle programme chacun de nos gestes, chacune de nos réactions, de nos sentiments mêmes⁹. »

Comme le dit HALL, si une personne ne comprend pas ses règles ou si elle ne les applique pas, son interlocuteur se sentira dans une incompréhension totale et va penser que « quelque chose d'anormal s'est passé » comme le souligne Hall. Il est important d'interpréter ses

⁹ HALL E. T. et HALL M. R., « Guide du comportement dans les affaires internationales » Allemagne, Etats-Unis, France, Seuil, 1990.

notions de HALL, comme une façon d'améliorer son intellectualisation de la culture chez l'autre et le voir comme un système de communication sur lequel on peut travailler au quotidien. Les expériences à l'étranger dans le cadre professionnel constituent sans aucun doute d'excellents moyens afin de se rendre compte des difficultés interculturelles. Ainsi, il est important de se préparer le mieux que possible à ces différents phénomènes qui peuvent être dangereux si nous y sommes mal initiés.

Les travaux de Hall, de Hofstede, et ceux d'Iribarne (« Logique de l'honneur et logique du contrat ») sont de grands supports si l'on s'intéresse à ces divers rouages qui nous entourent. Il est clair qu'on ne se rend pas forcément compte de leurs importances jusqu'au jour où l'on y est réellement confronté. Les dissemblables approches de la négociation interculturelle sont un apprentissage long et délicat. C'est un élément qui n'est pas si aisé à maîtriser dans un contexte étranger quand nous y sommes peu initiés.

Le mélange des compétences et des cultures constitue l'élément critique à maîtriser à tout prix. Savoir manager et interpréter les caractères et habitudes de ses employés au quotidien doit faire partie impérativement des attributions du directeur de filiale. L'interculturalité doit être le centre de l'attention du directeur local, elle joue un rôle de premier rang dans les déterminations des différentes pratiques des gestions utilisées dans la PME à l'export.

Au-delà du fait que les langues maternelles ne sont pas les mêmes, les dissimilitudes dans les méthodes de travail, les modes de communication et la différence de conception du temps ou de l'autorité engendrent des malentendus. Il apparaît difficile de faire évoluer ensemble des personnes ayant des systèmes de valeur et des normes de comportement hétérogène. Si les confusions et altercations, fruits d'une grande interculturalité, peuvent s'avérer dans la plupart des cas bénins, ils peuvent également menacer la performance des sociétés en perturbant le fonctionnement de celle-ci. En effet, certains projets et planifications requièrent une synergie des collaborateurs et une mauvaise entente culturelle des équipes pourrait porter préjudice à leur bon déroulement.

Nous pouvons ici citer le syndrome du « oui » un des exemples concrets tirés de notre expérience commerciale au Chili. Au sein de la filiale et dans le cadre de la prospection, un de vos collaborateurs sud-américain, ne vous dira jamais "non" par fierté et par conviction. Toutefois, il n'est pas évident qu'il vous prépare un travail correspondant à vos attentes et à vos objectifs malgré ses efforts. Le temps de travail nécessaire est donc plus long pour établir une offre commerciale et mettre en place la stratégie client. Malheureusement, le retard accumulé dans la remise d'une offre peut conduire un client à décliner sa commande.

Les ressources humaines internationales qui partent travailler à l'étranger doivent posséder de fortes capacités. En effet, les qualités doivent être professionnelles, mais elles doivent surtout être personnelles. Il n'existe pas de pourcentage qui définira quelle doit être la quantité d'habiletés personnelles ou professionnelles.

Dans le cas, où il s'agit de développer une filiale au Chili, dans un contexte multiculturel et avec une équipe inconnue, les qualités personnelles dépassent celles professionnelles. Tous les problèmes qui ont été liés à la gestion de la structure à Santiago ne viennent pas des compétences de chacun, mais bien de l'adaptation culturelle et des conflits internes qui ont été la source de discordes ou de désaccords dans les décisions importantes.

Il faut être apte à séparer les compétences professionnelles des personnelles, le mélange des sentiments peut avoir un effet néfaste sur l'ambiance de l'équipe à l'étranger. Chacun possède ses propres susceptibilités et les externalisent selon sa personnalité. Ce sont nos aptitudes à gérer les situations sentimentales qui nous font avancer dans notre professionnalisme.

Le départ et l'adaptation dans un milieu culturel nouveau nous affectent directement dans nos émotions, il est normal que cela influe sur l'attitude au travail. L'objectif est de ne pas se laisser déborder par des émotivités qui seraient négatives. Les traits de personnalité de chacun font de la filiale un foyer multiculturel. Les employés de l'équipe sont de milieux sociaux, d'éducatifs et de cultures différentes. Ce sont les caractéristiques personnelles qui vont nous représenter directement dans notre travail et notre vie de tous les jours. Il est délicat de définir et de juger professionnellement un membre de son équipe sans connaître ses origines. Dans ce cas de figure, on a confiance en ces propres intuitions en suivant les traits de personnalités de chaque partenaire.

Avec l'analyse du présent développement, nous pouvons affirmer que les capacités personnelles d'un employé à l'étranger sont au moins aussi importantes que les aptitudes professionnelles.

La situation est problématique surtout pour les cadres mariés dont la famille demeure dans le pays d'origine ou suit le cadre dans sa mutation. L'expatrié est aussi confronté à une hantise du retour au territoire natal, valorisation de l'expérience acquise, adaptation de la compagne et des enfants au pays d'origine, perte des repères culturels.

Le recrutement des nouveaux salariés, les alliances et les fusions accélèrent indubitablement les changements organisationnels. Prendre en compte des diversités favorise l'intégration des nouveaux collaborateurs et évite les incompréhensions et les blocages qui pourraient paralyser

l'innovation. La culture du groupe doit être diffusée à l'international pour créer en interne un sentiment d'appartenance et de fierté.

Un management social performant s'appuie inéluctablement sur un système consensuel. La prise en compte de la diversité a été favorisée et s'est diffusée au travers de la globalisation. Au fil des années, le management culturel est devenu une réalité. Deux raisons majeures ont favorisé cette évolution : le développement des échanges et la globalisation économique qui confrontent plus que jamais les Petites et Moyennes Entreprises (PME¹⁰) au problème de la rencontre avec des cultures différentes dans leur activité. Ces entités constatent que des attitudes et des comportements fondamentalement différents peuvent être à l'origine de difficultés et d'incompréhensions souvent très graves.

L'enjeu du management est concrètement de réduire les difficultés et incompréhensions par la mise en œuvre de méthodes recherchant autant l'harmonie des relations que l'efficacité de l'action. Agir efficacement dans un environnement inconnu, c'est pratiquer un management stratégique adapté et mettre en œuvre des compétences appropriées. Il s'agit d'utiliser la diversité culturelle comme une ressource et de trouver les conditions à remplir pour favoriser la synergie. Il s'agit surtout de développer au sein d'une structure la compétence qui en découle est une capacité à comprendre des situations, et à s'y adapter.

« Les entreprises créent des alliances stratégiques internationales dans le but d'atteindre un objectif stratégique, lequel est souvent l'acquisition de nouvelles connaissances. Elles coopèrent pour apprendre, mais la diversité culturelle peut être un obstacle dans ces processus d'apprentissage et de coopération. Quand les entreprises veulent coopérer efficacement dans un contexte international, elles doivent apprendre à le faire¹¹. »

La compétence interculturelle, c'est d'abord définir l'objectif à atteindre, et prendre la mesure des enjeux afférents à travers l'exploration des notions de représentations et d'apprentissage. Les étudiants et les enseignants construisent des représentations sur la culture et l'identité de leurs partenaires ainsi que sur leur propre culture.

L'apprentissage peut alors être conçu comme la remise en cause de ces représentations et la construction d'un recul interculturel pour une vision ethno-décentrée de l'étranger¹².

¹⁰ Une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

¹¹ Les différences culturelles dans le management, Daniel Bollinger Geert Hofstede, les éditions d'organisation, 1987.

¹² Développer la compétence interculturelle : un défi identitaire Marie-Françoise Narcy-Combes, p. 93-104.

Cette compétence inclut la connaissance des cultures étrangères, de ses valeurs et des comportements jugés adéquats. Dès lors qu'il s'agit de diriger et de contrôler un personnel étranger, elle constitue un facteur de réussite qui ne saurait être oublié ou déconsidéré. En effet, l'internationalisation des marchés porte en elle-même un certain mouvement des techniques de management. Les outils de gestion ne sont ni neutres ni universels, mais véhiculent une conception de l'organisation du travail, des rapports hiérarchiques propres aux circonstances culturelles.

La reconnaissance de ce phénomène est récente, les théories du management ont trouvé leur source dans celle de la science économique, qui pour l'essentiel a occulté le concept de culture. Les seules barrières que peuvent rencontrer les transactions commerciales sont d'ordre politique ou technique, et les diversités culturelles ne sont pas évoquées. Les différentes théories intègrent l'international comme élément macro-économique sans se soucier des rapports interpersonnels. Les grandes firmes ont longtemps été persuadées que l'intensité de leur poids et leur puissance gommeraient les particularismes et imposeraient leurs normes. Elles ont dû se rendre à l'évidence et doivent toujours composer avec des conceptions irréductiblement diverses de l'autorité, des responsabilités, des devoirs et de la justice.

« À ceux qui, dans l'humanitaire, dans l'entreprise, dans les organisations internationales, sont amenés à travailler ou à vivre dans des milieux qui ne sont pas les leurs, ce livre apporte une réflexion sur la différence, les malentendus, l'enjeu de l'identification de terrains d'entente. Il propose à ces professionnels un réflexe de questionnement du culte de l'autre : a-t-il la même conception du temps, de l'action, des méthodes de travail, de la richesse, de la hiérarchie, de la notion d'égalité, du lien à l'environnement naturel ? Quels sont, dans la société, le poids et l'influence du facteur religieux ? Comment y gère-t-on le rapport entre tradition et modernité ? Parlons-nous le même langage ? Un mot est-il traduit une fois qu'il est traduit ? Toute communication n'est-elle que verbale ? Autant de questions qui nous aident à prendre conscience de notre propre conditionnement culturel et nous incitent à pratiquer ces deux vertus de la relation interculturelle : le doute, qui n'empêche pas les convictions ; la patience, qui n'empêche pas le dynamisme¹³. »

Les mutations interculturelles internationales ont ouvert la porte à d'autres préoccupations importantes, au-delà de la rentabilité économique. La gestion internationale des ressources

¹³ L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun. (Weber, 1905) Martin Vielajus (Michel Sauquet, 2007).

humaines (GIRH) et la formation pour faire évoluer de nouveaux cadres en dehors du pays d'origine sont une mission nécessaire à accomplir pour l'entreprise. Tous ces changements associés aux évolutions de la technologie, la communication, de l'information et des facteurs socio-économiques dans le monde nous amènent à nous poser la question afin de savoir quels sont les moyens en place pour s'organiser avec la GIRH. Afin d'occuper une place stratégique dans la mondialisation, nous pensons que les ressources humaines doivent rapidement trouver le moyen efficace de s'adapter à toutes les formes d'internationalisation et ainsi développer une structure dans n'importe quel cadre ou parti du globe.

Les firmes qui sauront s'adapter aux nouvelles formes de travail à l'international pourront atténuer les effets de la mondialisation et de la concurrence.

« De fait, pour prospérer dans l'environnement concurrentiel mondial, les entreprises adoptent des politiques d'intégration et de coordination régionale et mondiale. Dans le même temps, elles doivent faire preuve de réactivité, de souplesse et de rapidité au niveau local. Elles peuvent aussi tenter d'encourager l'apprentissage en stimulant la créativité, l'innovation et la libre circulation des idées à travers les frontières. Mais elles ont aussi besoin d'une approche méthodique et rigoureuse d'amélioration continue des coûts et de la qualité. Pour réussir face à la concurrence internationale, elles doivent allier un climat organisationnel ouvert et autonome à une culture concurrentielle extrêmement précise¹⁴. »

Dans les sociétés internationalisées, les RH sont confrontées à une multitude de nouvelles exigences internes et externes. L'expatriation de ses ressources permet de transporter un savoir-faire sur une autre partie géographique, cependant l'adaptation de certains cas reste difficile. La partie management est au cœur des préoccupations dans le cadre de l'internationalisation. C'est pourquoi les jeunes diplômés qui possèdent déjà une expérience à l'international se révèlent être de grands atouts. Un cadre dynamique doit être impérativement capable de s'adapter à toutes situations culturelles différentes à la sienne.

Premièrement et plus précisément, nous répondons à notre questionnement menant à bien une étude pluridisciplinaire au contexte global de l'internationalisation, ces mutations attirent les entreprises sur leur métier habituel, mais peuvent tout autant les inciter à développer de nouvelles spécialités. Une stratégie d'internationalisation bien menée repose sur une dynamique réfléchie, c'est-à-dire anticipée, en termes de moyens nécessaires et de risques encourus. (Chapitre 1)

¹⁴ Tiré d'un article des échos « l'art de l'entreprise globale » de Vladimir Pucik.

Toujours dans la première partie et dans un contexte professionnel, nous verrons que les organisations devront se tourner vers les diversités culturelles et l'organisation des ressources humaines internationales. Comment les entreprises vont surmonter ces diversités ? Les évolutions rapides liées au commerce ont fait accélérer les modes d'internationalisation.

Aussi, le management du personnel semble suivre la même évolution. Cette aptitude spécifique est liée à la différence culturelle et nous définirons cette compétence comme : « La compétence interculturelle ». Les compagnies font face à de nouveaux problèmes qu'elles ne connaissaient pas sur le territoire national. L'accroissement des échanges et les effets de la globalisation sont autant de facteurs qui bouleversent les habitudes des entreprises dans leur tentative de contrôler le marché à l'international. La création de nouvelles pratiques de ressources humaines stratégiquement efficaces dans un même environnement et dans une même équipe requiert le maniement de deux processus d'adaptation simultanés, l'un exogène et l'autre endogène. (Chapitre 2)

La deuxième partie de notre étude, analyse, premièrement le brassage des investissements directs étrangers. La croissance du commerce international engendre une interdépendance toujours plus vaste entre les pays. L'interdépendance implique des relations par lesquelles circulent du capital, du fret, de l'information et des services. Les biens doivent être accessibles et disponibles pour l'échange et il doit exister une demande pour ces mêmes biens. Formulé en d'autres termes, il doit toujours y avoir un surplus à un endroit et une sollicitation à un autre. Les flux doivent être supportés par des infrastructures de transport permettant aux marchandises de circuler adéquatement à partir d'une origine vers une destination : la distance joue souvent un rôle fondamental à ce degré tout comme la capacité des organisations.

Les relations entre la France et le Chili sont marquées par une excellente entente dans les domaines suivants : le développement culturel et éducatif, scientifique et technologique (l'implantation de l'INRIA¹⁵, sélectionnée comme un centre d'excellence à Santiago le démontre) et politique (visites régulières de parlementaires français au Chili notamment). Le champ d'application des accords bilatéraux reflète que les parties travaillent dans des secteurs différents, et dans des intérêts particuliers pour les deux pays. On cherche à obtenir des

¹⁵ Le centre d'excellence et d'innovation Inria Chile, créé il y a un an et demi maintenant à Santiago, met un point d'honneur à devenir un pôle d'innovation international et à augmenter la compétitivité des entreprises locales, grâce à une approche pluridimensionnelle dirigée à la fois vers ses partenaires académiques, institutionnels et industriels. Inria Chile, en tant qu'*Acteur de l'année 2013 de l'innovation au Chili*, a dressé un bilan des actions initiées depuis la création de la fondation.

résultats de meilleure qualité. Dans le cadre de notre étude, nous allons définir la position économique dans divers secteurs et en particulier les relations commerciales extérieures de l'Amérique latine et du Chili tout en nous intéressant aux IDE¹⁶ ainsi qu'à la politique commerciale du pays andin. Nous prendrons pour ces études différentes sources afin de connaître différents points de vue et avoir des chiffres comparatifs entre les sources que nous choisirons. (Chapitre 3)

Dans notre cas pratique et sur l'étude du groupe Utilities-Performance au Chili, nous allons reprendre toutes les questions sur les gouvernes appropriées dans le lancement de la structure. Résoudre les conflits interculturels depuis la France ne fonctionne pas systématiquement ou comme nous le souhaiterions. Le rôle de la maison mère est de surveiller l'avancement et de prendre les grandes décisions, centrer le manager et les jeunes expatriés sur leurs objectifs.

Dans le domaine du commerce international, l'étude des relations sociales et culturelles est une clé pour la réussite du projet d'internationalisation et nous étudierons ces relations avec comme exemple l'intégration culturelle de l'entreprise à Santiago. Cette interaction porte sur les contacts de la culture propre aux pays acteurs. La mondialisation et la globalisation accélèrent et encouragent l'internationalisation, ces phénomènes peuvent être bénéfiques à l'entreprise, mais ils peuvent aussi être néfastes dû aux absences des pratiques interculturelles. (Chapitre 4)

L'étude du groupe Utilities-Performance est un témoignage personnel et un rapport crucial dans les problématiques du développement à l'international. Les actions et démarches de l'entreprise sont maintenant des tâches du passé, cependant ce qui était vrai il y a quelques années demeure juste aujourd'hui. La gestion des cultures dans l'internationalisation reste une préoccupation importante et le sujet est complexe et difficile à résoudre.

Chaque cas de figure mérite de recevoir une analyse minutieuse et indépendamment des autres. Cependant, les œuvres littéraires générales et théoriques ne sont pas à ignorer car la bonne application de ces concepts pourrait introduire des changements et des évolutions dans nos entreprises.

¹⁶ Les investissements directs à l'étranger, ou investissements directs étrangers¹ (IDE en abrégé, traduction de l'acronyme anglais *FDI* pour *Foreign Direct Investment*), également appelés investissements directs internationaux (IDI) par l'OCDE, sont les mouvements internationaux de capitaux réalisés pour créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger ou pour exercer le contrôle ou une influence significative sur la gestion d'une entreprise étrangère. Les IDE sont un élément moteur de la multinationalisation des entreprises et recouvrent aussi bien les créations de filiales à l'étranger que les fusions-acquisitions transfrontières ou les autres relations financières, notamment les prêts et emprunts intra-groupes.

Après la présentation de ce travail et dans le but de suivre une trajectoire logique dans notre développement, il suffisait d'étudier la partie économique et bien assimiler les risques de l'internationalisation. Cependant, plus nous avons avancé dans notre recherche et, en fonction des différents évènements survenus dans le projet d'Utilities-performance au Chili, nous avons découvert avec évidence que les connaissances macro-économiques ne suffisaient pas et n'apportaient pas une vision complète de la situation. Il était nécessaire dans notre recherche d'approfondir des aspects encore bien méconnus de l'internationalisation tels que la compréhension des cultures.

Une fois avoir détaillé notre schéma sur la gestion de l'interculturalité, notre travail avait pour but d'intégrer le groupe Utilities-performance à Santiago. Nous devions ainsi tirer les conclusions et émettre un avis quant au développement global de l'entreprise en Amérique latine.

Notre présentation associe également diverses théories à la technique et nous cherchons grâce aux modèles et aux éléments théorétiques à conduire notre étude à un degré plus scientifique.

Toutefois, l'introduction du cas pratique demeure dans un contexte de professionnalisation et cette recherche fondamentale n'a pas pour but réel l'élaboration d'un ouvrage littéraire ou théorique, mais bien de confronter et vérifier certaines théories contre la pratique.

PARTIE I : LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION
DANS UNE ÉCONOMIE GLOBALISÉE

CHAPITRE 1 : MODÈLES ET THÉORIES DE L'INTERNATIONALISATION

La recherche fondamentale est nécessaire, toute analyse de la réalité a besoin de s'identifier aux théories. Les réalités d'un tel projet sont si complexes que nous ne pouvons pas nous appuyer sur un seul exemple concret. Il faut étendre notre analyse sur plusieurs variables et grâce à l'ensemble de ces variables, nous détecterons un groupe d'éléments clés à prendre en compte et à intégrer impérativement dans notre modèle de développement.

Ce premier chapitre est consacré aux principales théories de l'internationalisation et majoritairement, ces théories reposent sur un cadre général. Il existe un certain nombre de déterminants de la dynamique d'internationalisation. Ils doivent être étudiés de façon opérationnelle afin de les identifier pour ensuite les intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise. Cette recherche se fonde sur des travaux expérimentaux et théoriques qui une fois entreprise, va nous permettre d'acquérir des compétences particulières sur des faits observés.

Grace à ces activités, nous envisageons une meilleure utilisation de la théorie dans le contexte professionnel.

Traditionnellement, l'exportation a toujours constitué un moyen incontestable d'augmenter le chiffre d'affaires. Si actuellement, cette méthode demeure importante, elle ne représente plus l'unique paramètre représentatif et caractéristique de l'internationalisation. Les partenariats, les investissements directs étrangers et la création de réseaux transfrontaliers sont venus s'ajouter et représentent des moyens destinés à faciliter les échanges des savoirs et des technologies.

« En principe, une société cherche à obtenir un avantage concurrentiel et se donne pour mission de créer de la valeur pour ses clients.

Mise au point par Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise de l'Université d'Harvard, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'un groupe ou d'une organisation, les différentes opérations clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise.

Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou au service final. Chaque stade permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Les objectifs de cette analyse :

Comprendre comment chaque activité, c'est-à-dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur. Allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché¹⁷. »

La technologie a amélioré de façon spectaculaire l'accès à l'information et la communication (on peut notamment mentionner le rôle prépondérant des NTIC¹⁸), ainsi que les possibilités de gestion d'une production dispersée du point de vue géographique. Nous ajoutons que des types de transport plus efficaces et moins chers ont fait leur apparition à la fois pour les marchandises et pour les personnes. Par conséquent, une nouvelle situation de concurrence mondialisée a vu le jour et les entreprises doivent entreprendre l'exportation de leurs activités afin de les développer à une autre échelle et sur une zone distincte. L'étroitesse du marché local pousse les dirigeants à tenter une première aventure et dans un premier temps par le déplacement d'échantillons d'activités.

« Les NTIC sont largement utilisées dans la production et la prestation des services, cette utilisation couvre une large gamme d'application. Par conséquent, les NTIC permettent une

¹⁷ Florian Lopez Actinovation, management de l'innovation, analyse de la chaîne de valeur, 20 avril 2013.

¹⁸ NTIC, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

rapidité dans le processus de production et pas de temps perdu. Les NTIC ont assuré une poursuite d'un mouvement long d'automatisation. La diffusion contemporaine des NTIC au sein d'une entreprise se présente comme une nouvelle phase de mécanisation des opérations et du contrôle et de coordination¹⁹. »

Au cours de la dernière décennie, l'internationalisation est devenue un processus différencié. Une recherche récente²⁰ a révélé qu'une majorité de firmes s'engage dans des activités « sortantes » il a été établi que, parmi les entreprises exportatrices, une grande partie ne se limite pas à la seule exportation, mais est également impliquée dans une série de formes « entrantes » et liées de comportement international qui interagissent les unes avec les autres.

Les partenariats, les investissements étrangers et la création de réseaux transfrontaliers représentent de nouveaux moyens viables de renforcer les stratégies économiques des PME. Ces activités internationales si diverses peuvent inclure différentes fonctions à savoir la R et D²¹, marketing, production et impliquer des éléments de toute la chaîne de valeur²². Par ailleurs, il existe des preuves que la présence sur les marchés étrangers et la possibilité de délocaliser une partie de la chaîne de valeur permettent aux PME des activités productrices et, plus généralement pour toutes leurs dynamiques économiques, plus solides et plus viables, par rapport aux autres Petites et Moyennes Entreprises qui développent une stratégie reposant uniquement sur l'exportation²³.

L'introduction du point de vue de la chaîne de valeur dans le débat sur l'internationalisation élargit considérablement la perspective. Ce processus consiste en une palette d'activités de grande importance, non seulement pour le commerce international, mais également pour la capacité à être compétitif dans un environnement économique extérieur.

La révision des théories est indispensable, tout d'abord, parce que l'analyse de la réalité a besoin d'un point de vue théorique sur lequel nous pouvons nous appuyer, ensuite, parce que

¹⁹ Abdelaziz Boussarhane Le rôle des ntic dans la production de l'entreprise 21/11/2013.

²⁰ Fletcher, R, A holistic approach to internationalization, International business Review 10, 25-49, Pergammon, 2001.

²¹ R&D : Recherche et Développement.

²² Les activités primaires de la chaîne de valeur peuvent être résumées en cinq catégories : logistique d'entrée, opérations (ou production), logistique de sortie, marketing et vente, et service après-vente. Puis il y a les activités de soutien de la chaîne de valeur : moyens de production, gestion des ressources humaines, développement technologique et achats. Obtenir un avantage concurrentiel implique que la chaîne de valeur de l'entreprise soit gérée comme un système et non pas comme une succession d'éléments séparés. (Porter, M.E. : The competitive advantage of nations, (L'avantage concurrentiel des nations) Londres, 1990.

²³ Spigarelli, F., Processi di internazionalizzazione (Spigarelli, 2003) delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano (Les processus d'internationalisation des PME. Une analyse empirique du contexte productif de la région des Marches), Economia & Management n° 3/2003, SDA Bocconi, Milan, 2003.

la réalité du développement est tellement complexe et dynamique qu'une seule théorie peut difficilement résoudre toutes les questions au sujet des développements économiques internationaux. Pour arriver à saisir une vision globale et juste, nous avons besoin d'un ensemble de variables, et ce sont les théories choisies au fur et à mesure dans notre document qui nous aideront à réaliser le travail souhaité. Notre objectif ne consiste pas à bâtir ou à proposer une nouvelle théorie concernant la bonne méthode d'internationalisation. Notre propos consiste à nous situer et évaluer tous les risques pour évoluer dans les meilleures conditions.

Dans un premier temps nous allons étudier les contours de la mondialisation avec une application sur la dynamique d'internationalisation. Elle correspond réellement à une volonté d'ouverture sur des marchés à l'étranger. A priori, elle incarne le stade ultime de développement. Une société s'internationalise quand son secteur domestique est saturé, ou quand les produits ne s'harmonisent pas au marché national. La stratégie répond aux besoins et aux impératifs de la mutation du contexte international.

Ensuite, dans la seconde section et pour terminer ce chapitre, nous aborderons les définitions et le thème des entreprises dans la mondialisation, la survie des sociétés ne repose pas seulement sur leur compétitivité en termes économiques. Le contrôle de l'information, du savoir, de la technologie et des capitaux et l'aptitude à gérer une structure internationale exerçant également une influence considérable sur la capacité d'une entreprise à être compétitive sur le marché.

De nombreuses PME font face désormais à une concurrence croissante, conséquence même du processus d'internationalisation. Les PME doivent réagir stratégiquement à ces défis, et ce, indépendamment du fait qu'elles se situent dans des niches « protégées » du marché national ou qu'elles s'engagent résolument dans une démarche délocalisée. Le risque est que les PME aient un pouvoir concurrentiel leur permettant seulement d'occuper des positions secondaires, ramenant ainsi les profits à un niveau minimum. Par exemple, les industries portugaises du textile et de l'habillement, comparées à l'industrie textile danoise, ont été confrontées à une concurrence croissante, et luttent maintenant pour acquérir une nouvelle position internationale dans la chaîne de valeur²⁴.

²⁴ Une chaîne de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. Ces étapes correspondent aux services de l'entreprise ou de manière arbitraire aux activités complexes imbriquées qui constituent l'organisation. C'est aussi l'ensemble des phases qui aboutissent au sein d'une entreprise à apporter de la valeur au produit et ou au service qu'elle s'attache à

« Les entreprises sont au cœur de la stratégie lancée par le Conseil européen de Lisbonne en mars 2000. L'objectif est de devenir l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable de développer durablement sa croissance économique, de créer des emplois plus nombreux et plus qualifiés, ainsi qu'une cohésion sociale plus forte. L'atteinte de ce but dépendra finalement du degré de succès des entreprises, et plus particulièrement des entreprises petites et moyennes²⁵. »

fabriquer et à fournir.

²⁵ Commission Européenne, observatoire des PME européennes, l'internationalisation des PME 2003 N°4.

SECTION I : DYNAMIQUE DE L'INTERNATIONALISATION

La mondialisation renvoie à l'idée d'une unification du temps et de l'espace, se caractérisant par le progrès scientifique et technologique ainsi que par la libre circulation des hommes, des marchandises, et des capitaux. La globalisation suggère quant à elle l'universalisation des enjeux, l'avènement d'un monde d'interdépendances économiques, politiques et sociales, et le recours nécessaire au multilatéralisme pour faire face à ces questions. Les mutations de contexte international correspondent aux composantes du modèle PESTEL²⁶.

L'étude de ces déterminants peut se faire au travers de trois étapes successives : la mesure du degré de globalisation ou localisation des activités de l'entreprise, le développement d'une approche sectorielle et la détermination des degrés d'internationalisation du négoce. L'élaboration de la dynamique est un prélude à la stratégie : toutes les activités de la PME sont-elles concernées par l'internationalisation ? Comment intégrer la préoccupation de l'international dans la stratégie globale ? En travaillant à l'étranger, les entités peuvent profiter d'opportunités en dehors de la sphère domestique. Cela peut se traduire par une modification de la réglementation douanière, l'ouverture d'un pays aux IDE Investissement Direct à l'Étranger ou bien par l'intermédiaire d'un changement de régime politique.

De plus, l'expérience acquise à l'international par des structures françaises à l'extérieur leur permet indirectement de lutter plus efficacement sur leur marché domestique contre des agressions et menaces extrinsèques. L'internationalisation n'a pas le même caractère obligatoire selon la nature des activités. Dans le cas de l'internationalisation, on distingue les entreprises à dominante locale, celles qui sont implantées sur leur marché domestique et qui sont à l'abri des agressions de la concurrence internationale. Ces entités ont un intérêt à se développer par diversification concentrique.

La diversification concentrique : par foisonnement, par essaimage : autour de leur métier de base et à partir de leur clientèle existante. Dans ce cas, l'espace de référence est le marché national, voire régional. Même si ces firmes sont protégées d'autres entités étrangères, celles-

²⁶ Le modèle PESTEL distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie. Il s'agit des facteurs *Politiques* : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, *Économiques* : cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, *Sociologiques* : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, *Technologiques* : dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, *Écologiques* : lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, *Légaux* : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité.

ci pourront quand même prétendre jouer un rôle spécifique, mais non menaçant, en fonction de leurs caractéristiques techniques, industrielles ou commerciales. L'activité se caractérise par des conditions homogènes d'un pays à l'autre. L'entreprise qui bénéficie d'un avantage concurrentiel sur son marché domestique peut le transférer dans une activité distincte. C'est pour les PME une transposition d'un avantage concurrentiel, c'est l'apanage des grandes structures qui offrent des produits standardisés.

C'est à la fois un produit standard et un modèle économique standardisé. Les acteurs deviennent mondiaux, l'espace de référence de ce type d'activité, c'est le monde ou bien un ensemble économique régional avec une certaine homogénéité des règles concurrentielles. Il existe un nombre avéré d'activités qui se trouvent dans des positions intermédiaires de classe globale/locale. G/L²⁷.

En général, ces opérations en forte croissance ont le potentiel pour passer d'une situation locale à une situation globale. Pour évaluer cette possibilité, il est bien de mesurer le degré de globalisation d'une activité, percevoir sa dynamique d'internationalisation, énumérer les évolutions susceptibles de modifier la position de l'activité sur la grille globale, locale.

§ 1 : L'importance de comprendre la distinction entre le global et le local dans la définition de l'activité

La distinction G/L et l'approche sectorielle permettent pour chaque activité de la PME de déterminer son potentiel d'internationalisation. Il existe plusieurs caractéristiques d'une entité dite internationalisée. La taille de l'entreprise ne représente plus un élément essentiel, dans la mesure où certaines firmes peuvent être considérées comme mondiales en se concentrant sur des segments de marché très étroits. Une société propose un produit standard de base et un concept, reconnu au niveau mondial et vendu de manière uniforme avec les mêmes techniques de vente que la maison mère. La PME va appliquer son mode de gestion commerciale le plus fiable et l'exporter avec un mode commercial local. Elle est capable de mobiliser tous les actifs nécessaires : financiers, technologiques, techniques et ce, souvent dans les meilleures conditions et délais en interne comme en externe.

²⁷ La distinction G/L est l'approche sectorielle permettant pour chaque activité de déterminer son potentiel d'internationalisation. Il existe plusieurs caractéristiques d'une entreprise dite « mondiale » : la taille ne représente plus un élément essentiel, dans la mesure où certaines entreprises peuvent être considérées comme mondiales en se concentrant sur des segments de marché très étroits mais mondiaux.

Rentabilité : moyens mis en œuvre

résultat

« Le monde moderne globalisé en mouvement, des flots de marchandises, de capitaux, de services, de personnes, d'informations et d'idées. Dans ce contexte, à chaque fois que la question de la mondialisation économique est abordée, le mot indique toujours la mondialisation économique, celle qui trouve son expression dans les marchés mondiaux, le capital, le flux de produits et d'informations, les opérations à échelle mondiale des médias²⁸. »

Dans cette citation, l'auteur souhaite montrer que l'espoir nourri par certains de voir la mondialisation produire des attitudes, des pratiques, et des institutions universelles ou alors une nouvelle naissance de la culture globale. (Roth, 2000) L'entreprise est aussi capable de combler rapidement l'avance d'un concurrent sur le plan technologique pour un produit ou un processus marketing, financier et stratégique. Cela correspond à une prise de contrôle de par des fusions, absorptions, acquisitions et afin de pouvoir générer des économies d'échelle²⁹ ou encore augmenter sa capacité de diversification.

A) La grille G/L et l'identification du potentiel d'internationalisation des activités

La grille G/L permet de mettre en évidence l'intensité avec laquelle s'exercent les forces d'adaptation locales qui sont celles qui poussent au géocentrage d'une activité. L'intensité avec laquelle s'exercent les forces d'adaptation globales, c'est-à-dire celles qui poussent à l'internationalisation d'une activité. Lorsque pour une activité les forces de globalisation jouent fortement et que les forces de localisation jouent faiblement, nous sommes en présence d'une activité à dominance globale. Pour ce type d'activité, la compétition est mondiale et l'on parle d'entreprises qui combinent à la fois des stratégies de volume et des stratégies de domination de la compétitivité par les coûts. Pour ces sociétés, l'offre est standardisée et la couverture géographique de distribution du produit est maximale.

La recherche de compétitivité par les coûts conduit les groupes à concentrer d'une part et à spécialiser leurs capacités de production au motif de réaliser des économies d'échelle.

²⁸ Juliana Roth Global ou local ? Identités nouvelles dans l'Europe unifiée 2000, vol 19 numéro 19 pp81-90.

²⁹ Une économie d'échelle correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production. On parlera ainsi d'économie d'échelle si chaque bien produit coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites (économies d'échelle par rapport au coût de production) ou vendues (économies d'échelle par rapport au coût de revient).

Parallèlement, cela mène ces structures à optimiser leur localisation, l'accès aux matières premières et le coût de la main-d'œuvre locale. La gestion des activités doit être coordonnée et intégrée de façon à atteindre l'efficacité économique. Les fonctions logistiques amont et aval seront éclatées géographiquement alors que les fonctions R et D, achat, finance, seront centralisées auprès du siège social en général. À l'opposé, lorsque les forces de globalisation jouent de manière limitée, et que les forces d'adaptation locales s'exercent fortement, alors on est dans une activité à dominante locale. Entre ces deux extrêmes, on retrouve les activités mixtes, c'est-à-dire globales-locales. Les grandes caractéristiques des activités à dominante globale tiennent à deux choses : la nature des produits, c'est-à-dire des produits standardisés avec une diffusion large, et l'ampleur des moyens mis en œuvre, moyens financiers, industriels et marketing.

On distingue une grande caractéristique des activités globales. Dans le cas des mixtes³⁰, il existe un grand nombre d'activités qui sont à la fois globales et locales. Ces dernières sont qualifiées de transnationales. Les forces de globalisation et de localisation y agissent avec une grande intensité à l'instar des activités de télécommunications. Ce sont des opérations dont la demande est mondialement homogène, mais qui, pour des raisons qui tiennent notamment aux caractéristiques des produits, il n'est pas possible de concentrer géographiquement les capacités de production de façon à réduire les coûts. À titre d'exemple, on pourra citer les secteurs suivants : l'industrie du ciment, les industries gazières ou les activités hospitalières.

B) Les stratégies et les modes d'organisation selon les positions des activités sur la grille globale/locale

La typologie précédente présente l'intérêt d'associer à chaque contexte d'activité un ensemble de recommandations liées à l'organisation et au management des entreprises. L'étape suivante consiste à envisager les implications stratégiques pour chacune des trois activités distinguées sur la grille globale/locale. L'entreprise et les options stratégiques/modes organisationnels pour les activités à dominante globale peuvent être caractérisées par cinq dimensions, et toutes ces dimensions convergent vers la mise en place d'un avantage de coût à l'échelle mondiale. Cette recherche dépend de cinq facteurs :

- Développement ou la mise en œuvre de positions commerciales fortes, voire dominantes : sur les principaux marchés mondiaux, et de façon à maximiser les volumes de vente.

³⁰ Cumul d'activités distinctes dans une même autoentreprise. L'activité mixte caractérise les autoentreprises qui exercent deux activités liées.

- Standardisation du service, toujours à l'échelle mondiale : afin de profiter au maximum de l'effet d'expérience, et d'allonger les tailles des séries produites.
- La concentration de chacun des éléments sur la chaîne de valeur : la R et D, la production, l'assemblage, et la distribution de façon à profiter d'un avantage comparatif.
- Le choix d'un positionnement et d'une stratégie marketing quasi uniforme pour l'ensemble du monde.
- La possibilité de développer une importante approche intégrée à l'échelle mondiale de tous les mouvements stratégiques : afin de générer des interdépendances entre les différentes localisations. Cela correspond à la recherche de partenaires, la croissance interne ou externe, la cession d'actifs et la recherche de partenariat, R et D.

« Le caractère flou et incertain défini du couple conceptuel local/global favorise des débats sans fin entre les partisans de sa dissolution au motif que dans la réalité empirique, il n'y a ni local ni global, au risque de ne plus accorder aucune attention à la portée des phénomènes et à leur inscription dans l'histoire, et entre partisans de son maintien à des fins analytiques, au risque ensuite de faire de la globalisation une force autonome et extérieure au terrain³¹. »

Les projets développés dans une nouvelle zone géographique doivent être importants afin de pouvoir dégager des économies d'échelle dès la première année. La PME doit impérativement obtenir le plus de contrats possible et libérer du profit dans l'objectif de couvrir le financement de sa structure. La circulation des informations entre les différentes localisations doit être optimale. La gestion des actifs et de ses ressources doit être effectuée de manière centralisée c'est-à-dire depuis le bureau installé sur la zone locale. Le mode organisationnel est celui de filiales totalement indépendantes de la société mère. Chaque nation est caractérisée par une combinaison de facteurs clés du succès³² qui lui est propre (FCS).

Chaque État est considéré comme un DAS (Domaine d'Activité Stratégique). La concurrence est indépendante d'un pays à un autre, et l'attrait local peut être radicalement différent : la vision de l'activité à dominante locale considère le monde envisagé comme un portefeuille de pays et de plusieurs zones géographiques, au sein duquel la société doit opérer des arbitrages.

³¹ Anne Christine Trémont, Que faire du couple local/global ? Pour une anthropologie pleinement processuelle (Social Anthropology/Anthropologie Sociale).

³² Un facteur clé de succès (ou FCS) est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché. Chaque entreprise fait face à plusieurs FCS qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de ne pas être compétitif. En revanche, leur maîtrise ne garantit pas le succès, qui dépend de l'acquisition d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels.

Pour tenir compte des spécificités locales et s'adapter au marché, la PME va se structurer sous forme de divisions géographiques. Chaque division aura en charge un marché national ou régional, et un ensemble d'activités parfois diversifiées. La filiale ou le bureau central est responsable de sa gestion, pour être efficaces, les entreprises doivent saisir les opportunités locales qui s'offrent à elles : des marchés publics, locaux, ou même des appels à financement. Les groupes recherchent l'efficacité économique et les rendements d'échelle. Mais au-delà de l'objectif se pose la question inéluctable des moyens : comment y parvenir ?

– Centraliser et concentrer toutes les activités amont de la chaîne de valeur, c'est-à-dire R et D, méthodes de production, achat, logistique amont, GRH³³

– Adapter les modes opératoires et différencier l'offre en aval. On parle alors d'un mode organisationnel transnational : une organisation complexe, taillée sur mesure.

Les stratégies internationales sont efficaces au sein d'une activité seulement s'il y a une adéquation parfaite avec les activités de la firme, c'est-à-dire en respectant la position sur la grille globale/locale.

C) Prise en compte de l'ouverture internationale dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise

Pour une compagnie, il est important d'analyser des conséquences de la progression d'un certain nombre de ses activités vers la globalisation. Il est pertinent d'étudier en particulier le poids à accorder à la dimension internationale dans la dimension globale. Au fur et à mesure que les entreprises perdent leur caractère géocentré au profit d'une ouverture vers l'extérieur, trois caractéristiques se manifestent :

– Implication locale croissante et progressive de la plupart des fonctions administratives, financières et commerciales dans le processus d'internationalisation.

– Les activités ont un aspect de plus en plus international qui sort la structure de son espace d'origine. Ce qui correspond au passage du mode de gestion ethnocentrique ou système polycentrique.

– L'aspect international est pris en compte dans les processus décisionnels en amont.

Cette internationalisation de l'activité est plus sensible et se fait davantage sentir plus au niveau des stratégies fonctionnelles qu'au niveau de la stratégie d'ensemble. Lorsque

³³ GRH, gestion des ressources humaines.

l'ouverture est embryonnaire, c'est d'abord le service approvisionnement qui est concerné, ou plus souvent le service achats. Si l'entreprise devient exportatrice, c'est le secteur commercial qui sera le premier touché par des ajustements puis le secteur administratif. À ce stade de développement, le siège social fait appel à des prestataires extérieurs : banques, assureurs, transporteurs, transitaires, qui vont régler ces questions d'ouverture à l'international. Lorsque celle-ci devient systématique, ce sont les services marketing et commerciaux qui sont concernés, conjointement, et ceci s'explique principalement pour deux raisons, envisager de façon plus rationnelle l'exploitation des marchés étrangers prometteurs et identifier de nouvelles cibles potentiellement performantes quand la sphère actuelle sature. À ce niveau de développement, le directoire de groupe doit distinguer depuis la France toutes les fonctions concernées par une ouverture internationale.

Ces différentes catégories sont regroupées autour d'un cercle de décision, celui-ci met en évidence les interactions entre fonctions dans le cadre de l'internationalisation. Les trois ordres principaux sont :

- Les stratégies de base : le marketing, incluant le développement commercial et l'approvisionnement. Dès le départ, ce sont les plus sollicitées.
- Les stratégies de moyens : ressources humaines, gestion comptable et financière, gestion de la politique industrielle et des brevets. Elles sont là pour la mise en œuvre des idées de base.
- Les stratégies structurelles : fonctions juridiques et contrôles. Elles permettent de s'adapter à ses nouvelles orientations.

Par conséquent, pour une société industrielle si l'on suit attentivement la logique du cercle de décision, l'internationalisation se manifeste tout d'abord au niveau des achats, de la sous-traitance et de la logistique amont. Elle s'exprime également sur le plan des ventes puis de la logistique aval. Les ressources humaines et la R et D ne seront concernées que par la suite, dans un troisième temps et au dernier moment lors des recrutements.

« Les avantages de l'ouverture à l'international pour les entreprises sont multiples. Comme nous l'avons souligné la pluralisation des produits et services. Cette prestation importante apparaît comme une mutualisation des services de développement de l'entreprise qui constitue tout un département ou une direction indispensable auprès de grandes entreprises.

D'autant plus que lors des rencontres d'affaires, la participation peut également être supportée par les entreprises participantes qui partagent le même stand³⁴. »

§ 2 : L'accroissement de l'engagement international des entreprises

La montée en puissance de l'engagement international des PME dépend principalement des attentes croissantes des clients d'une part, mais également de l'intensité plus importante de la pression concurrentielle d'autre part. Deux manifestations concrètes :

- En termes contractuels, cela s'exprime au travers des relations clients plus intensives et plus élargies, autrement dit, des relations que l'on peut qualifier de plus extensibles.
- En termes organisationnels, cela apparaît sous la forme de mutations des structures de l'entreprise. Elle s'implique encore plus sur de nouvelles zones géographiques et également avec des donneurs d'ordres internationaux. Les entités, des PME exportatrices nationales s'implantent hors de leurs frontières, soit dans des pays industrialisés, soit dans des pays émergents en voies de développements, et plus particulièrement en Amérique latine. En général, lorsque ce type de structure s'implante à l'étranger les investissements sont tellement élevés que les PME ont une obligation de résultat encore plus grande. Une des conditions inéluctables pour que cela fonctionne est le bon écoulement des produits et services que propose une PME.

« Le secteur industriel reste dominant (plus de la moitié des exportateurs et 68 % du chiffre d'affaires export). Parmi les secteurs les plus présents, apparaissent principalement les industries des équipements mécaniques, la métallurgie et l'industrie agro-alimentaire. Néanmoins, les services aux entreprises affichent une réelle dynamique. Avec le commerce de gros, ils représentent 4 exportateurs sur 10³⁵. »

A) La prise en compte de l'international dans le processus de formalisation et d'ajustement stratégique

En s'internationalisant de plus en plus, la composante internationale de la stratégie apparaît à plusieurs niveaux : si l'entreprise n'effectue qu'occasionnellement des opérations d'achats et

³⁴ Freddy Dominique Zanga, comment se développer efficacement à l'international sans gros investissement, portail des PME 26 Avril 2011.

³⁵ Observatoire régional de l'informatique économique des CCI pays de la Loire, Les entreprises exportatrices des pays e la Loire, réalité, besoins et perspectives, 2006.

de ventes ce qui correspond à la phase de démarrage. Lorsque la société intensifie son ouverture, elle aborde de nouveaux marchés, elle s'expose à divers risques et dans ce cas, elle est soumise à une plus grande pression concurrentielle. Quand le caractère international devient systématique, cette dimension se transforme comme incontournable : elle fait partie de toute la réflexion et de toute la démarche stratégique. Dans ce cas, l'activité résulte globale, voire multilocale, si la PME possède plusieurs bureaux de représentation.

Au stade avancé du processus complexe de l'internationalisation, plusieurs niveaux de difficulté sont à prendre en compte. Le groupe doit développer une veille concurrentielle et stratégique pour avoir conscience de la concurrence, avoir une vision précise des réglementations, et intégrer toutes ces contraintes pour installer en interne et d'une façon locale des procédures plus efficaces.

« Avant d'aborder les méthodes et outils de veille, définissons ce qu'on entend par veille. Les termes de veille technologique, veille stratégique, intelligence économique virevoltent dans la presse professionnelle sans que le lecteur ait forcément conscience des distinctions qui peuvent se faire. Et comme en cette matière, une certaine imprécision terminologique règne trop souvent, nous tenterons de définir les concepts se rattachant au sujet³⁶. »

La composante internationale est intégrée au niveau du diagnostic, il faut avoir recours à des prestataires étrangers pour pouvoir pallier soit les carences, soit les insuffisances des fournisseurs nationaux. En se tournant vers l'extérieur, en termes d'amont de fournisseurs, le directoire intègre l'international au niveau de l'aval de sa stratégie. L'entreprise formalise une stratégie d'ensemble, c'est-à-dire une ou plusieurs lignes d'activités, lignes de produits, zones géographiques de production et de distribution. Même si la dimension internationale est parfaitement intégrée, elle nécessite une réflexion à part. Lorsque l'internationalisation a conduit le groupe à adopter une structure internationale, la tactique empruntée d'un dessin stratégique international spécifique se met en place au niveau local.

En conséquence, l'international fait désormais partie de la culture de l'entreprise. La volonté d'internationalisation est une suite logique dans son développement. Pour être bien perçue, l'analyse de l'environnement doit être combinée à l'analyse de l'activité de la PME. Cette démarche méthodologique suppose au préalable deux étapes, la détermination du niveau de globalisation ou de localisation dans lequel se situe l'activité pour chaque champ sectoriel et

³⁶ Didier Frochot, qu'est-ce que la veille ? Les infostratèges.com 17 juin 2006.

l'estimation du degré de prise en compte de la composante internationale dans la stratégie de développement.

Préalablement, il convient d'apprécier les forces de localisation, qui jouent sur l'entreprise, elles tendent à restreindre l'espace de travail à un niveau national, voire régional, et elles génèrent un enracinement culturel et national. Ces forces de localisation jouent en défaveur de l'implantation de la compagnie à l'étranger. Il peut apparaître que l'activité ne peut, ou tout du moins difficilement être répétée hors de son territoire. Les forces de globalisation génèrent un cadre géographique large qui répond à l'universalité du produit. Celle-ci va de pair avec des investissements massifs et une technologie développée. La principale complexité est la logistique amont et aval. Le positionnement international de l'entreprise apparaît comme la conjonction de ces deux forces, qui en fonction de la sensibilité de chaque firme, débouche sur trois types d'activités :

- La dominante locale, les entreprises à structure nationale ou régionale, ce type d'activité peut très bien s'adapter à une certaine ouverture transfrontalière.
- La dominante globale, les entreprises à structure multinationale, voire mondiale, ayant vocation à se développer partout sur une zone géographique définie.
- Les activités mixtes où l'on trouve à la fois des activités pluri-locales ou pluri-domestiques et des opérations transnationales.

La prise en compte de l'ouverture internationale dans la stratégie est la conséquence de différentes mutations internes au sein du groupe, développée progressivement, cette ouverture est née de l'intérêt commercial tourné vers l'extérieur. Cette tendance touche les titres de base comme le marketing, le commercial, la logistique amont et aval, RH et juridique. Elle touche également les responsabilités structurelles : juridique et la fonction du contrôle.

L'ouverture à l'export dépend également des exigences des clients. Au fur et à mesure que l'entreprise s'ouvre à l'international, cette dimension remonte vers l'amont, c'est-à-dire qu'elle affecte le processus stratégique de développement.

Selon Karsaklian, il y a trois méthodes qui nous permettent d'évaluer le risque économique d'un État. La première, la quantitative qui définit un niveau de l'endettement : « *c'est une mesure statistique de la capacité qu'a le pays à honorer ses dettes*³⁷ » (Karsaklian, 2009) la seconde est une méthode qualitative qui, à la base, va mesurer avec attention la qualité

³⁷ Karsaklian, Éliane. (2009). Internationalisation d'entreprises : Démarche et stratégie pour vendre sur les marchés étrangers. Paris: Dunod.

politique et économique de la nation : « *C'est une analyse des compétences des leaders des pays et du type de normes qu'ils établissent* » (Karsaklian, 2009). La troisième grande méthode est une liste des différents indicateurs : « *la check-list, c'est une liste des indicateurs économiques capables de mesurer la vulnérabilité du pays* » (Karsaklian, 2009) pour obtenir un résultat d'analyse optimal, on doit les combiner puisque : « *ces mesures restent encore très subjectives* » (Karsaklian, 2009). Toutes les entreprises qui souhaitent s'engager dans un processus complexe d'internationalisation doivent impérativement repasser ces différentes méthodes.

B) Les fondements de la dynamique sectorielle internationale

À partir de la démarche d'analyse sectorielle, est-il possible d'envisager la dynamique internationale afin de dégager les options possibles pour une stratégie d'internationalisation ?

Pour évaluer le potentiel et les conditions de développement d'une activité, pour positionner une entreprise par rapport à ses concurrents et pour être capable d'anticiper les évolutions du marché, la PME doit mener une analyse détaillée de son environnement. Elle doit prendre en compte les forces de changement qui se manifestent. Ces forces de changement poussent dans le même sens, celui d'une globalisation accrue des opérations.

Ces forces de globalisation peuvent être de nature socio-économique, technologique et réglementaire. Elles induisent des modifications de comportement en amont de la filière, au sein de la structure, et en aval.

Pour toute activité, l'identification de ces caractéristiques structurelles et de ces dynamiques permet trois lignes. Premièrement, cela permet d'évaluer le potentiel d'internationalisation associé à chaque activité. Deuxièmement, cela facilite le repérage des facteurs clés du succès FCS. Enfin, cela favorise l'identification des zones d'opportunités ainsi que les options stratégiques possibles en matière d'internationalisation. La démarche de l'analyse sectorielle est décrite ici dans une perspective internationale. À partir de l'analyse de base destinée à mesurer à la fois l'homogénéité et l'attractivité de l'industrie prise en compte, la démarche se fait en trois étapes : identifier, classer et associer tous les éléments de l'environnement de l'ensemble étudié, l'analyse sectorielle est une autopsie concurrentielle, définir les limites de l'environnement et apprécier sa dynamique.

Segmenter l'industrie ou l'activité en domaines aussi homogènes que possible, en fonction des technologies utilisées, des différents types de clientèle visée, et des différents produits ou services proposés. Dans le cadre d'un excellent positionnement dynamique, il convient

premièrement de situer tous les acteurs qui s'affrontent dans le contexte d'un groupe concurrent. Deuxièmement, pour chaque filière, il est nécessaire de mesurer le pouvoir de négociation des fournisseurs en amont, et celui des clients en aval. Enfin, apprécier les menaces potentielles à la fois de nouveaux entrants et de produits substitués. L'objectif est d'estimer et placer en évidence les différentes voies d'évolution stratégique envisageable qui s'offrent à la structure. On peut ainsi mettre en avant les techniques gagnantes. Parmi toutes les possibilités gagnantes identifiées, le choix d'une ou plusieurs se fait à partir de l'accessibilité de la stratégie, c'est-à-dire en tenant compte des ressources et des compétences à notre disposition. En général, l'entreprise retient toujours une seule tactique, celle qui valorise le mieux les atouts.

Les PME doivent trouver le moyen de s'internationaliser si elles veulent rester compétitives et en concurrence avec d'autres compagnies internationales ou nationales. Si elles ne s'adaptent pas rapidement aux grands changements que leurs compétiteurs ou que l'environnement engendre, elles courent rapidement vers un danger et un précipice financier :

« No matter the subject, internationalization always has a reason and in most cases, it is more of a necessity than a matter of choice³⁸. » (Kari, 2010)

C) Impact de l'environnement et ouverture internationale du secteur

Les mutations socio-économiques peuvent être quantitatives, la démographie, le niveau des revenus, le taux de répartition des richesses dans le pays pour citer quelques exemples ou qualitatives. Elles peuvent avoir une influence déterminante sur le développement d'un secteur ou d'une activité. Parallèlement à ce triangle de mutations, il existe un certain nombre de ratios d'ouverture internationale qui permettent notamment d'évaluer le taux de pénétration d'un marché domestique des produits étrangers : importations et consommations.

Avec ces indicateurs, il est possible de mesurer la dynamique d'internationalisation d'un secteur, soit au degré mondial, soit au degré intercontinental, ainsi que le degré d'ouverture d'un certain nombre d'espaces géographiques, à savoir : le pays d'origine, les cibles potentielles et l'ensemble économique continental. À partir de cela, on peut réaliser ce qu'on appelle la segmentation du négoce au niveau international.

Dans la première section ont été dégagées les grandes tendances d'évolution à l'international d'un secteur ou d'une activité pour une PME qui souhaite s'engager à l'international. Il est

³⁸ Kari, Marco. (2010). Internationalization of Software SME'S : CASE IMS Business Solutions.16-20.

nécessaire d'adopter une entrée plus focalisée, une approche qui permet de préciser à la fois les caractéristiques de l'offre et du système concurrentiel au sein duquel s'affrontent les acteurs. Cette démarche se fait deux étapes, la mise en évidence des caractéristiques du système concurrentiel, pour faire ressortir les principaux leaders et leurs spécificités. La précision des forces qui s'exercent sur le groupe concurrent, en amont et en aval de la filière, en mesurant le poids des fournisseurs et des clients, puis la mise en évidence du pouvoir extérieur des nouveaux entrants et des produits substitués³⁹. (Porter)

Les caractéristiques du système concurrentiel dans un contexte international relèvent d'une analyse classique micro-économique et une étude industrielle à la fois de la structure de l'offre et de la demande. Depuis quelques années, l'Union européenne a initié une politique de démantèlement des monopoles d'État⁴⁰ dans les secteurs les plus évolutifs et les plus ouverts sur le plan technologique (électricité, gaz, téléphonie mobile, fret ferroviaire, transport aérien, courrier postal). Cette volonté européenne a eu comme conséquence différents types de mouvements stratégiques : les mouvements de concentration horizontale : des entreprises qui sont au même niveau de production se regroupent (fusion⁴¹, *joint-venture*⁴²) pour obtenir des structures de coût plus performantes et donc pour pouvoir résister plus efficacement à une guerre des prix.

Les mouvements de diversification : des entreprises associent à leur portefeuille d'activités traditionnelles des activités dites complémentaires, pour bénéficier des synergies au niveau international. Dans les secteurs à dominante globale, les forces de la concurrence reflètent deux caractéristiques : une transformation profonde des relations amont et aval avec les fournisseurs et les clients, et la montée en puissance de nouvelles menaces émanant de nouveaux concurrents proposant des solutions technologiques alternatives. Pour les produits à forte valeur ajoutée et qui dépendent directement de la R et D, le nombre d'acteurs présent est plus limité du fait des coûts d'investissements initiaux qui sont élevés.

³⁹ Le modèle des « cinq forces de Porter » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.

⁴⁰ Un monopole d'État est un secteur d'activité dans lequel seul l'État peut proposer un service, gratuit ou payant, où sont employés des fonctionnaires payés par l'État, où les locaux, l'administration, la juridiction sont sous le contrôle et à la charge de l'État.

⁴¹ Une fusion est pour l'entreprise une mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs sociétés, qui aboutissent à la constitution d'une nouvelle entreprise ou à une prise de contrôle.

⁴² Une coentreprise également appelée entreprise commune, entreprise en participation ou joint-venture est un accord passé entre plusieurs entreprises qui acceptent de poursuivre ensemble un but précis pour une durée limitée.

En aval, dès que le secteur a atteint un degré d'ouverture significatif, les clients voient leur pouvoir de négociation augmenter (= nombre plus important de fournisseurs, baisse des prix, meilleure diffusion des produits).

La menace de nouveaux entrants⁴³, c'est sur les marchés technologiques, des marchés qui sont par définition en plein développement et en constante mutation, que les menaces concurrentielles apparaissent comme les plus importantes. En revanche, sur les marchés mûrs, nécessitant de forts investissements en R et D, le danger y est plus faible. On peut notamment citer les exemples des secteurs de l'aéronautique, de la santé ou encore des cosmétiques. Sur ce type de marché, les positions acquises sont mieux défendables.

S'agissant des menaces des produits de substitution, elles peuvent résulter de plusieurs facteurs : des innovations de services ou des innovations de processus. En conséquence, l'internationalisation impose de rechercher à une échelle plus large une domination de marché, au mieux sur un secteur large, au pire, sur plusieurs niches de marchés. Ceci en maintenant en permanence une avance technologique de qualité ou un avantage concurrentiel sans trop dépendre de ses fournisseurs. Dans la réalité, peu d'entreprises réussissent à consolider leur position de cette façon, c'est-à-dire en ayant un avantage concurrentiel, en limitant le pouvoir des fournisseurs et des clients. La majorité des groupes sont aux moins fragiles sur l'un de ces fronts.

La carte concurrentielle⁴⁴ est constituée en identifiant les principaux acteurs d'un secteur. Une fois identifiés, les principaux acteurs d'un secteur et les différentes lignes de force qui déterminent l'intensité concurrentielle, il est possible d'envisager le positionnement respectif suivant des critères faisant ressortir les forces et les faiblesses de la PME. Dans une perspective internationale, le choix des variables discriminantes peut être conditionné par plusieurs critères : l'activité se situe sur un marché continental, multilocal ou global et l'on tient compte de son degré d'ouverture sur l'extérieur.

Les PME peuvent être homogènes et se positionner à des niveaux identiques, elles présentent une certaine ressemblance. Il est nécessaire de définir des critères de détermination de la position de chaque entreprise sur chacun des axes précédents. Il est préférable de développer

⁴³ La menace de nouveaux entrants sur le marché. La venue de nouveaux concurrents est influencée par les barrières à l'entrée, les investissements initiaux nécessaires, les tickets d'entrée, les brevets déjà en places, les normes, les mesures protectionnistes, l'image de l'industrie et des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, les standards techniques, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme.

⁴⁴ Sélection de documents pertinents pour l'étude de la concurrence.

des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, bénéfice net, rentabilité, de pénétration du marché, de déploiement des produits) les dissimilaires voies d'avancement stratégique possibles à l'international sont la conséquence de la mise en évidence des facteurs clés du succès et du degré que possède chaque catégorie d'acteur. Elles dépendent également des différents scénarios d'évolution de l'environnement sectoriel, que ce soit au degré global, ou bien à des niveaux inférieurs.

Le terme d'avantage concurrentiel a été introduit par Michael Porter dans son travail sur la stratégie d'entreprise (1986) Porter se démarque de la pensée économique traditionnelle qui se basait sur les avantages comparatifs. Pour résumer l'essentiel, l'avantage comparatif désigne tout ce dont une firme hérite, la disponibilité de facteurs de production de base telle une main-d'œuvre ou une énergie à bas prix, ou des ressources naturelles, alors que l'avantage concurrentiel, c'est ce qui est créé. Si l'on observe l'histoire du développement industriel, on s'aperçoit que toute une série de sociétés, des régions et pays ont créé sans relâche des avantages concurrentiels. L'accroissement industriel durable a rarement eu comme point de départ des facteurs hérités. Il s'explique en règle générale par l'émergence de facteurs et d'activités interreliés.

*« Plus la concurrence est localisée, plus elle est intense. Et plus elle est intense, mieux c'est. »
(Porter 1990, 83)*

Les FCSI : Facteurs Clés de Succès Internationaux⁴⁵, l'identification des FCSI est quasiment la même que celle des FCS dans un cadre domestique. Il est indispensable de maîtriser le niveau des ressources disponibles, le degré de maîtrise des technologies ainsi que la connaissance du marché. La détermination des FCSI nécessite, en outre, de déterminer l'importance et la spécificité des moyens à mettre en œuvre. Ces moyens s'évaluent en termes d'appréciation des risques, de financement, mais de mise en œuvre des moyens industriels et commerciaux. Les FCSI nécessitent le savoir-faire spécifique qui s'appuie à la fois sur des compétences plus larges, mais également sur l'expérience d'où l'obligation d'avoir une capacité d'adaptation et d'organisation plus importante au sein du directoire d'un groupe.

Plus précisément, du côté de la demande, ces FCSI sont des atouts exigés par les clients, les distributeurs ou les intermédiaires : image du produit ou de l'activité, sa réputation, la qualité perçue des services, le prix, la capacité d'innovation intrinsèque. Du côté de l'offre, les FCSI

⁴⁵ Les FCSI (Carden, 1992) (P, 1992) (Denys, 2004) (Claude, 1990) (H, 1994) sont les mêmes facteurs de réussites que sur le marché domestiques seulement, ils sont bien spécifiques aux marchés extérieurs.

dépendent des technologies et des synergies susceptibles d'être mises en œuvre. En conséquence, ils nécessitent une certaine veille concurrentielle et économique. Globalement, on peut dire que les FCSI dépendent de l'habileté d'adaptation ou de réaction dans une activité. Ils sont davantage accentués dans notre cas d'étude, car la PME qui arrive sur un marché étranger doit être encore plus attentive aux concurrents déjà présents qui exercent la même activité sur leurs propres secteurs locaux.

« Les FCS ont été introduits en 1961 par RH Daniel avant d'être popularisés par FJ Rockart en 1981. Le concept de "critical success factors" sera ensuite fréquemment utilisé par les gestionnaires des entreprises afin de les aider dans la mise en place de leurs stratégies et de leurs projets. Selon Daniel, le défi des hauts dirigeants d'une société est de limiter le nombre d'informations qu'ils doivent utiliser dans l'exercice de gestion des activités de l'entreprise. Pour se faire, il est primordial qu'ils sélectionnent de 3 à 6 facteurs clés qui orienteront les activités de l'organisation. À défaut de prendre en considération ces facteurs essentiels, une entreprise risque tout simplement de ne pas être compétitive⁴⁶. »

Quant aux différents scénarios d'évolution possibles, leur élaboration repose sur la collecte d'information effectuée lors des étapes précédentes. En général, les informations recueillies concernent deux champs, les évolutions de l'environnement domestique et international autour du triangle des mutations, à savoir : le champ politico-réglementaire, le champ technologique et socio-économique. Les mutations propres au secteur : organisationnelles et structurelles du positionnement de marché et des innovations.

Dans le cadre d'une analyse internationale, la quantité d'informations à traiter est beaucoup plus importante, et elle est souvent extrêmement variée, d'où la nécessité de recourir à des cabinets d'expertise qui mettent en place des systèmes de veille stratégique. Le rôle des scénarios de la veille stratégique ainsi que leur mise à jour permanente au sein de la PME est nécessaire pour la raison suivante. Synthétiser et combiner des données multiples de nature diverse, en constante évolution avec des risques d'interprétation importants. L'objectif est aussi d'anticiper les changements à venir dans le processus complexe d'internationalisation du groupe pour ajuster les options stratégiques mises en œuvre dès le début au degré local.

Les scénarios qui ont été développés préalablement permettent de définir les stratégies gagnantes, c'est-à-dire les stratégies qui vont octroyer de la performance, sous réserve que des

⁴⁶ Ali Kinaze, Les facteurs clés de succès : 2 mars 2009 : Stratégies (Éliane, Internationalisation d'entreprises, démarches et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers, 2009) (Marco, 2010).

évolutions conjoncturelles non anticipées ne viennent pas perturber les projections économiques et financières. Par rapport à ces stratégies gagnantes, beaucoup d'entreprises pratiquent « l'imitation », c'est-à-dire qu'elles copient à l'identique les stratégies gagnantes des leaders. Mais pour imiter ces stratégies, il est nécessaire de parfaitement les identifier : c'est ce qu'on appelle le *benchmarking*⁴⁷ de la veille concurrentielle et veille économique : les entreprises suiveuses copient tout naturellement les stratégies gagnantes des leaders. La perspective temporelle d'une stratégie gagnante peut différer d'une structure à une autre, en fonction du secteur d'activité, du pays d'origine et d'accueil. Elle varie dissemblablement en fonction des attentes des actionnaires et selon les enjeux immédiats.

Derrière une perspective de court comme de moyen terme, il y a peut-être une situation d'urgence, le retournement du marché, un bouleversement macro-économique, l'obligation de décision rapide suite à une perte de rentabilité, et le désinvestissement. La perspective de long terme est beaucoup plus sereine et épouse la stratégie de développement. Une structure devrait prendre le temps d'avoir une bonne lecture de son marché et de ses orientations.

Parallèlement à cette perspective, les directoires d'entreprises greffent des stratégies d'avantages totales qui combinent volume et spécialisation. Cette pratique consiste à standardiser une offre sur-mesure en exploitant des compétences distinctives.

§ 3 : Les déterminants de la dynamique d'internationalisation

Les déterminants de la dynamique d'internationalisation (ou « DI » en abréviation) répondent à un certain nombre de questions que l'on peut résumer comme suit : quelles incitations poussent les PME à s'internationaliser ? Existe-t-il une progression particulière qui permet à notre entreprise de passer d'une orientation et structure nationale, voire régionale, à une orientation avec des entités plus internationales ? Quels sont les facteurs déclencheurs pour évoluer d'un stade d'internationalisation à un autre ? Les pressions qui s'exercent sur un secteur tendent à intégrer les marchés et à accélérer la globalisation des activités. Cependant, la dynamique d'internationalisation ne présente pas de caractère uniforme pour toutes les PME.

⁴⁷ Le benchmarking est une technique de marketing (mercatique) ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.

En effet, au niveau des opérations : il existe de très nombreux stades d'internationalisation, qui vont des secteurs à dominante domestique jusqu'aux secteurs à dominante globale. Cela couvre les exercices pluridomestiques, les activités multilocales, c'est-à-dire les activités mixtes. C'est le reflet du tissu économique et industriel d'un pays. La méthode d'analyse sectorielle dans une perspective internationale permet de préciser, au niveau de chaque sous-ensemble géographique, le degré d'ouverture vers l'extérieur. Cela permet de définir la dynamique de globalisation, c'est-à-dire la DI des marchés et des différentes filières. La dernière étape consiste à identifier pour les déterminants de sa propre dynamique d'internationalisation pour ensuite les mettre en œuvre dans une structure locale et bien définie.

A) Les différentes logiques et les principales phases du développement international des entreprises

Lorsque l'on raisonne au niveau du siège social et du directoire d'une PME, les variables expliquant l'internationalisation sont multiples : cela tient à l'industrie d'appartenance, au secteur d'activité, à l'environnement macro et micro⁴⁸. On peut observer des parcours d'internationalisation types, c'est-à-dire qui respectent des étapes correspondant aux différents niveaux à l'export. En conséquence, le processus est unique à chaque entreprise et relève à la fois d'incitation externe et d'incitation interne. Nous tenons à le souligner, car il est l'un des facteurs de l'échec de l'internationalisation des entreprises, une trop grande rapidité dans les démarches externes peut constituer une source de fragilité pour la suite des travaux et sur une zone éloignée. Nous pouvons préciser ici la rapidité dans le choix des ressources humaines, des partenaires locaux et du mode de gestion de la filiale.

Avec un processus complexe d'internationalisation, la prise de risque est significative impliquant inéluctablement des décisions importantes. Le risque peut s'expliquer par plusieurs raisons comme un manque de ressources financières, humaines, de lisibilité à moyen terme, ou par la crainte de perdre leur identité dans une expansion trop rapide, ou encore la crainte de perdre son indépendance financière. Le développement des PME met en évidence d'une part, la prudence, puis par la progressivité des approches qui ont permis à certaines entreprises d'acquérir au fil du temps des positions stables, solides et défendables partout dans

⁴⁸ La performance d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité à s'y adapter. L'environnement rassemble tous les acteurs est forces externes à l'entreprise et susceptible d'affecter la façon dont elle développe ces échanges avec ses marchés. On distingue le microenvironnement et le macro-environnement.

le monde. Les risques de l'internationalisation peuvent être réduits par un bon *benchmarking*, c'est-à-dire par une bonne analyse des marchés et des stratégies gagnantes des principaux leaders. Un autre facteur d'une internationalisation solide et stable est les investissements en R et D.

L'un des facteurs qui s'est réduit ces dernières années, est le délai de commercialisation, car le cycle de vie des produits est de plus en plus court, avec pour conséquence, d'alourdir les charges liées au marketing mix. En période de crise économique et financière, on peut avoir un climat propice à l'intensification des investissements et au recentrage d'une activité stratégique, ou à la diversification d'activités. Pour les PME, la vitesse d'internationalisation est encore plus accentuée et impressionnante. Désormais, et dans un contexte de globalisation, l'internationalisation est une des composantes stratégiques essentielles dès le départ.

Les PME sont favorisées grâce à la flexibilité que confèrent les petites tailles et la dimension d'une structure comme un bureau de représentation à l'étranger. Quelle que soit l'ampleur, l'internationalisation se fait par paliers, le franchissement de ces différents paliers peut être plus ou moins rapide, cela dépend des incitations, des dispositions, des moyens et des motivations à l'export. Désormais, les directeurs investissent s'ils le peuvent sur les marchés voisins et éloignés. Dès qu'elles ont la possibilité, les PME tentent l'aventure transfrontalière, elles n'hésitent plus du tout à attaquer les secteurs d'autres continents. Ces trois raisons ont conduit à la mondialisation de la distribution des produits et des services, ainsi que d'autres fonctions de l'activité, production, RH, R et D, fonction finance et apports de capitaux.

B) Les trois principales phases du développement à l'international

- L'internationalisation initiale : première orientation des organisations nationales ou régionales vers l'extérieur.
- Le développement local : Cela correspond aux renforcements ou aux consolidations des diverses structures. Ce type de fondation correspond aux processus complexes d'internationalisation et au cas que nous présentons aujourd'hui.
- La multinationalisation : mises-en place d'entités homogènes et intégrées sur les différentes zones d'édification

L'internationalisation initiale, c'est une première phase d'approche prudente et exploratoire. Pendant cette phase, les belligérants et responsables du projet apprennent à connaître le ou les cercles géographiques visés. L'implantation dans le pays se fait sous une forme légère,

souple. L'objectif principal est d'évaluer le potentiel des marchés locaux. Après une bonne lecture du marché, elle s'engage selon des modes peu impliquant : à tout moment, elle peut faire marche arrière sans avoir à recourir à des coûts excessifs. Dans cette phase d'approche, la structure s'appuie sur des intermédiaires et sur des partenaires locaux. Ces deux catégories limitent l'impact de son manque de connaissances du négoce. Au bout de quelques années, ou une année, cette phase préparatoire débouche soit sur un retrait total du marché, soit sur un engagement plus significatif comme la mise en place d'une filiale par exemple. De cette manière, le siège social s'oriente vers une deuxième étape qui est celle du développement local.

Le développement local est une seconde phase qui concrétise le caractère prometteur du projet ou de l'idée initiale. La PME peut choisir de se construire seule, soit de créer un partenariat. Cela pour des raisons financières, marketing, culturelles, légales. Les sociétés s'adossent dans certains cas aux grands groupes, des holdings, pour s'implanter dans le pays, ces holdings sont les garants que les négociations se déroulent bien. Cette deuxième étape permet d'optimiser les différentes facettes de son marketing-mix⁴⁹. Cela implique le développement d'une certaine coloration locale du produit et de sa stratégie, l'objectif est de gommer l'aspect étranger de service. Cette seconde phase consolide la tactique et le produit dans le pays d'accueil. Afin de valider cette deuxième transition et pouvoir prétendre à la multinationalisation, l'établissement doit se développer pendant plusieurs années et renforcer sa présence sur le territoire. Le volume des ventes doit être transcendant, les marges importantes et le mode de gestion efficace pour maintenir la structure financièrement viable. Après plusieurs échecs dans la gestion, la stratégie commerciale et l'incompréhension interculturelle. Il est très fréquent de voir les PME ou d'autres entreprises arrêter à l'étape deux des phases de développement à l'international.

La multinationalisation⁵⁰ est une ultime période de développement commercial qui suppose avoir acquis un nombre conséquent d'implantations locales et qu'il convient non plus de considérer comme un groupe isolé, mais bien comme un groupe homogène. Ce troisième palier est celui de l'harmonisation des procédures et de la centralisation de certaines

⁴⁹ Le marketing mix désigne, dans le cadre d'une entreprise de production ou d'une marque de produit, la combinaison coordonnée de décisions opérationnelles relatives aux volets clés de la commercialisation réussie identifiées qui sont : politique de produit, politique de prix, politique de distribution, de Personnel, de Processus, de Preuve physique, de Promotion.

⁵⁰ Une FTN (firme transnationale) est une entreprise qui a son siège social dans un pays d'origine et qui a créé des filiales dans un pays étranger. Une société multinationale est une société qui produit des effets économiques dans plusieurs pays. C'est-à-dire que les actionnaires ne viennent pas du même pays où elle implante ses sièges dans deux ou plusieurs pays.

fonctions, notamment la fonction finance. Si elle est bien menée, cette troisième période peut déboucher sur la globalisation. Dans cette phase, l'élément le plus important est l'image de l'entreprise à l'échelle internationale, au degré marketing, commercial et financier. L'élément financier le plus important est la capacité de l'entreprise à mobiliser des fonds, à la fois pour conforter sa position et également pour saisir des opportunités qui s'offrent à elle. Cela touche à la fois à l'autofinancement de la compagnie et à ses investissements.

Un autre des éléments positifs générés durant cette troisième phase est l'apparition d'effet de taille : la PME bénéficie d'économies d'échelle et des effets de synergie. À ce degré, si la structure est puissante matériellement, si sa stratégie est solide et cohérente à long terme, alors elle peut envisager une globalisation sereine. Cette troisième étape est concevable, mais toujours avec des partenaires. En abordant la première phase d'internationalisation, les PME peuvent se permettre une certaine audace, et peuvent compter sur la chance. Cependant, la rationalité est de mise dans les deux autres phases : elles s'appuient sur des facteurs incitatifs et des facteurs déclencheurs internes et externes.

C) Les incitations à l'internationalisation : le rôle clé de l'avantage spécifique ou avantage concurrentiel au moment de la phase initiale

Dans la première phase de l'internationalisation, les déclencheurs sont essentiellement liés aux avantages spécifiques et aux avantages concurrentiels qui diffèrent des avantages de localisation ou des avantages d'internationalisation. Dans le cas d'une entreprise domestique, celle-ci va se trouver incitée à élargir son espace de référence, à la suite de plusieurs motifs.

Deux grandes catégories de motivation peuvent être soulignées. Soit, il s'agit de faire valoir ses compétences distinctives et ses avantages compétitifs hors frontières, soit, il s'agit de compenser un marché domestique saturé, ou bien en passe de l'être.

Le premier ensemble d'incitations ou de déclencheurs liés à l'avantage spécifique est directement connecté à la volonté de préserver et valoriser ses avantages acquis pendant son extension domestique. Pour les secteurs où les techniques de marketing-mix évoluent rapidement, il y a un besoin de développer une capacité de veille, notamment pour maintenir une avance marketing. Dans ce cas, l'innovation peut être considérée comme un déclencheur essentiellement pour les activités de service. Inversement, pour les secteurs où l'obsolescence est moins rapide, l'exigence de développer un système de veille et l'obligation de création est moins importante, mais cela ne signifie pas pour autant que c'est inexistant. La nécessité de

réagir à la menace étrangère à court, moyen ou long terme est un souci de réduire les risques d'une saturation du marché domestique ou d'un effritement de la demande nationale.

On pourra mentionner ici les secteurs d'activité suivants : la téléphonie mobile, les appareils électriques, la construction, l'automobile, l'agroalimentaire ou encore l'habillement. Point commun à tous ces secteurs, plusieurs facteurs sont susceptibles d'engendrer des menaces : évolution démographique, volumes d'investissements importants sur le court terme, pression des produits de substitution, amélioration des conditions de vie et des habitudes de consommation. Ainsi, les renouvellements technologiques sont fréquents, pour assurer les parts de marché y compris dans des secteurs en difficulté.

Au moment de la phase de développement local, les incitations relèvent essentiellement des opportunités contenues dans les espaces géographiques étrangers dans lesquels les PME sont susceptibles de prendre de l'ampleur. On distingue trois grands déclencheurs dans cette phase :

- 1) La croissance du potentiel des localisations d'une cible, qu'elles sont les objectifs les plus importants à traiter en premier.
- 2) Vers quel type d'industriel et de firmes avons-nous orienté nos recherches ? Si la zone géographique sélectionnée par la PME est restreinte et si son négoce est saturé, il est conseillé de ne pas se lancer dans le processus d'internationalisation.
- 3) Le niveau d'exigence des consommateurs ou des utilisateurs, autant de facteurs qui incitent les entreprises à développer une position significative sur un autre secteur. Si l'entreprise a la certitude de s'impliquer sur le marché, elle n'hésite pas à investir en ressource et en capital humain.

L'évaluation du risque pays permet de mesurer le danger géographique et géopolitique. La condition de confrontation avec la concurrence locale peut être un facteur incitatif puissant. En s'implantant à l'étranger, les sièges sociaux accentuent le *benchmarking* en affrontant la concurrence locale : qualité du produit, qualité du SAV, amélioration du marketing-mix, accélération du rythme des investissements en R et D.

Le *benchmarking* est devenu ces dernières années une pratique de plus en plus répandue au sein non seulement des PME, mais également des groupes qui réalisent ces études afin de comparer les entreprises les unes avec les autres. Plus l'étendue géographique de l'internationalisation est importante, plus le système d'information doit être performant et favorisé aujourd'hui par l'EDI (Échange des Données Informatisées).

« Pendant les dernières décennies, le monde a subi des transformations importantes de son système de production en raison du processus de globalisation¹ de l'économie, qui ne cesse de s'accélérer. La globalisation représente la phase actuelle de la mondialisation dans laquelle l'économie mondiale connaît des mutations profondes. Celle-ci est en effet marquée par une dilution des frontières, une internationalisation du commerce, un progrès technique impétueux (baisse des coûts de transport, développement des nouvelles technologies de l'information et des communications [TIC]).

Ainsi, les échanges internationaux sont accrus, de nouveaux pays industrialisés (NPI) émergents, des intégrations économiques régionales se développent (l'ALÉNA, l'Union européenne, Mercosur, etc.), sans parler de la dérèglementation financière ou de la régression du pouvoir des États Nations en faveur des acteurs privés. Les entreprises multinationales sont devenues un acteur principal de développement⁵¹. » (Khaterchi 2009).

Les lignes précédentes donnent les bases et les éléments essentiels pour comprendre les processus simples et complexes d'internationalisation. Nous avons vu dans quels contextes ils sont applicables ou non faute de quoi les PME peuvent se retrouver dans des difficultés financières certaines. Bien prendre en compte le concept de la mondialisation est un point clé dans l'internationalisation des PME, il faut essayer de comprendre comment la roue du commerce fonctionne est un élément essentiel pour toute entreprise qui souhaite travailler à l'international.

Les définitions sont nombreuses, et nous n'aborderons pas tous les points dans la section suivante. Nous pensons néanmoins qu'il est important dans la seconde section de détailler et d'expliquer grâce aux éléments théoriques de la première section pourquoi la mondialisation influe sur le commerce international.

⁵¹ Khaterchi, A. (2009). La délocalisation des entreprises et ses effets dans les pays industrialisés . Paris.

SECTION II : LES PME DANS LA MONDIALISATION, LES EFFETS SUR LE COMMERCE INTERNATIONAL

Dans le but de mieux comprendre ce que l'on peut entendre par le concept de « mondialisation », il faut en premier lieu retracer l'histoire des faits qui ont participé à son développement. À la fin du XV siècle, l'Europe se lance dans la conquête du globe et les voies maritimes sont utilisées afin de relier les territoires. Ces voies deviennent les premiers liens entre les pays. À partir du développement des moyens de communication (téléphone et radio), le monde est devenu logiquement plus petit et naturellement l'être humain se rapproche de ce qui est le plus éloigné.

Ce sont ces nouvelles technologies qui sont au cœur des débats. Les transports sont les instruments des transferts internationaux, une véritable voie de circulation secondaire. Grâce aux langages, aux communications avancées et à la facilité de voyager dans le monde entier, la réduction des obstacles aux échanges et la constitution d'une communauté internationale de plus en plus homogène ont fortement encouragé les phénomènes de la mondialisation. Il est à souligner qu'elle se compose de plusieurs facettes et de multiples dimensions. L'expression « mondialisation » est aujourd'hui utilisée par tous, mais pas nécessairement pour les mêmes raisons. Il est crucial de la replacer à son contexte premier, c'est-à-dire le commerce international. De nos jours, on évoque souvent l'existence de deux visions distinctes.

« La première considère les aspects de développement bénéfique du phénomène et la seconde ses risques. Ces deux visions peuvent apporter des précisions importantes sur la perception de la mondialisation ainsi que sur les politiques économiques possibles. Étant un phénomène complexe, la mondialisation est composée de plusieurs dimensions, l'aspect plutôt économique renvoie au rapprochement des économies nationales vers une économie globale. L'aspect financier de la mondialisation est essentiel et fait référence à la croissance des flux financiers entre États. La mondialisation commerciale est constituée par la croissance des échanges de biens et services dans le monde⁵². » (Lecerf, 2006)

Il convient de souligner que l'information est devenue publique et que sa circulation rapide a permis le rapprochement des pays, des cultures et des hommes. Ce facteur joue un rôle prépondérant et par conséquent, il sera nécessaire de le développer dans notre recherche. Le phénomène de mondialisation peut profiter aux entreprises, il peut aussi contenir certains

⁵² Marjorie Lecerf. Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Economies and finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006. French.

obstacles et d'autres conséquences pour les PME. Alors que certaines dimensions de la mondialisation seront d'une grande aide pour les sociétés, une large partie constituera également une menace pour le développement à l'international. Nous pensons qu'il est utile de détailler ces facteurs de risque et de définir quelles sont les influences de chacun d'eux.

§ 1 : Globalisation et mondialisation

Selon Anna Dimitrova, les différences sémantiques entre les deux vocables, celui de « globalis/z/ation » et celui de « mondialisation », sont au cœur d'un grand débat théorique dans le domaine des sciences humaines et sociales en France où l'on postule que les deux mots ne sont pas synonymes, malgré des confusions fréquentes, et qu'il est fondamental de rappeler une distinction dans leur usage. Il convient tout d'abord d'évoquer qu'il n'existe pas de différence de sens entre ces deux mots lorsqu'ils apparaissent en 1960, ainsi que l'enregistre le dictionnaire Le Robert. On y trouve que « mondialisation » ou « globalisation » désignent seulement « le fait de devenir mondial, de se répandre dans le monde entier », ce qui paraît une définition très neutre dans la mesure où elle ne possède que des implications spatiales en renvoyant à l'idée d'extension voire d'expansion géographique des phénomènes à une échelle de plus en plus élargie et grande.

En revanche, le vocable anglais de « *globalisation* » a reçu une désambiguïsation plus concrète dans les années 1980, où la « *globalisation* » désigne, dans le domaine de l'économie, d'un côté, la convergence des marchés dans le monde entier, et de l'autre côté, l'augmentation et l'accélération des flux de capitaux qui débordent les frontières nationales et échappent au contrôle de l'État. C'est dans ce sens économique et financier de dérégulation, de libéralisation, de déterritorialisation des richesses, incarnées dans l'idéologie néolibérale, que le vocable de « *globalisation* » a été introduit dans le contexte français⁵³.

« Le terme de globalisation est un anglicisme qui désigne le phénomène de mondialisation, la connotation de supranationalité attachée au terme "mondialisation" étant discrètement absente de la notion plus positive, ou plus édulcorée, de globalisation. Mondialisation ou globalisation signifient d'une part l'intégration des productions et l'interconnexion des marchés de biens et de services et des marchés financiers au plan mondial, et d'autre part la définition de la stratégie des acteurs et des entreprises au plan mondial également⁵⁴. »

⁵³ Anna Dimitrova, « Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation, *Socio-anthropologie*, 15 novembre 2006.

⁵⁴ Trader Finance, Economie, Guide économie, Globalisation, <http://economie.trader-finance.fr/globalisation/>.

La globalisation est apparue dans les années 80 aux États-Unis. Le terme a été par la suite utilisé afin de décrire l'interdépendance entre les États ainsi que la libre circulation des biens, des hommes et de la technologie. Les nouveaux modes de production, l'accroissement des dialogues et la course à la croissance ont fortement encouragé ce phénomène de globalisation que l'on peut rattacher à la mondialisation. À partir des années 1980, les échanges sont déjà d'une grande importance et les investissements directs à l'étranger sont en pleine croissance.

Le financement étranger témoigne également d'une marque de confiance que peut porter un pays par rapport à un autre. Comme nous l'avons cité auparavant, les actions monétaires et commerciales sont régies par les événements mondiaux, la progression du développement économique suit les tendances universelles comme le choc pétrolier des années 70.

« L'application des théories économiques néolibérales, l'émergence des pays nouvellement industrialisés, la fin des discussions du cycle Uruguay du GATT (comme cité précédemment), le formidable développement de la télécommunication et l'adoption de la délocalisation ; l'implantation des Compagnies transnationales comme mode de production, la signature des accords de Marrakech en 1994, l'émergence de nouveaux blocs économiques régionaux et l'avènement de la compétition à l'échelle mondiale⁵⁵. »

Les PME sont aujourd'hui plus que jamais concernées par le phénomène de la globalisation, les priorités sont généralement identiques à celles des grandes entreprises : trouver sa place sur le marché et conserver ses avantages par rapport à la concurrence qui est plus présente avec les effets de la mondialisation. Les PME se doivent de garder la compétitivité pour ne pas céder leurs spécialisations aux nouvelles entreprises étrangères. Le premier objectif est de dégager du profit tout en partageant des technologies et de l'information commune. Le financement étant le moteur de cette rentabilité, la fonction comptable est indispensable à l'entreprise et son contrôle est nécessaire à la réussite de toutes les actions commerciales futures dans un cadre globalisé. Nous pouvons affirmer que la globalisation est le fruit des actions marchandes toujours plus orientées vers l'étranger. Elle est le résultat de l'objectif des chefs d'entreprise de générer encore plus de profits, et ce, en reculant les frontières terrestres.

La réduction des coûts de production et la délocalisation sont des choix de la part des sociétés pour dégager de la marge financière tout en abaissant les charges fixes. Le défi est de taille pour les PME, afin de garder une place sur le marché, les entrepreneurs doivent suivre la

⁵⁵ Marjorie Lecerf. Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Economies and finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006.

tendance de la mondialisation ce qui a pour but de toujours accélérer sa croissance et non de la ralentir.

« Nous n'appartenons plus qu'à un seul monde. Nous expérimentons des versions locales du monde et, en le faisant, nous devons nous localiser dans le contexte le plus large du global⁵⁶. »

A) Les zones globales et locales

Nous pouvons définir dans ce paragraphe les pratiques locales. Elles sont géographiquement identifiables, car nous parlons de la localité de l'activité, plus loin dans cette section, nous aborderons le thème de « zone globale » puis ici, nous pouvons mentionner la « zone locale, » ce qui signifie la proximité. C'est dans cette zone en France où la PME possède ses compétences et ses savoir-faire, la culture et les traditions. Les activités régionales se reflètent dans un contexte géographiquement restreint avec de fortes attaches culturelles et des difficultés à ouvrir son négoce à d'autres zones. À la lumière de ce qui précède, et selon Zigmunt Bauman⁵⁷

« Le local est ce qui est interne, proche, connu, même intime. »

Dans ce cas de figure, le local n'est pas une définition géographique, mais subjective. L'analyse de Appadurai⁵⁸ nous montre que :

« La localité est avant tout une question de relation et de contexte, plutôt que d'échelle ou d'espace. Par conséquent, le local n'est pas figé et n'est pas toujours ancré dans un espace géographique. Il est aussi porteur d'un sentiment de familiarité, de proximité, d'identification et de sécurité. »

Dans le même contexte, nous appliquons ces réflexions pour le domaine global, nous tenons à souligner que la globalisation part d'un phénomène de localisation qui a été transformé à cause des nouvelles technologies de communications et qui pousse les activités à dominante locale à passer à une échelle globale. Il convient, rajouter que dans le processus de délocalisation ou de déterritorialisation les bases globales vont se convertir en bases locales, mais avec de nouvelles améliorations et applications. Ces transformations pourront être

⁵⁶ Heather Voisey and Tim O'Riordan, « Globalization and Localization » in : Tim O'Riordan, *Globalism, Localism and Identity*, London, Earthscan Publications, 2001, p. 37.

⁵⁷ Zigmunt Bauman, *Le coût humain de la mondialisation*, Paris, Hachette Littératures, 1998.

⁵⁸ Arjun Appadurai, *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la mondialisation*, Paris, Payot, 2001.

amenées dans un futur proche à se changer de nouveau et repasser sur un système global, mais dans un autre contexte. Nous assistons donc à une boucle d'évolutions entre les activités locales et globales.

La globalisation se traduit par différentes définitions, mais aussi avec des mots comme :

« L'extension, l'intensification et la propension des processus d'instantanéité, d'interconnexion, d'interchangeabilité et d'interdépendance⁵⁹. »

Il existe un rapport entre les entités locales et les entités globales. Nous pouvons affirmer qu'elles sont les mêmes, cependant à un moment de leur évolution, elles ont connu des transformations et des changements de tous ordres, géographique, politique et économique. Les processus globaux font référence à un grand nombre de circonstances locales. Ce phénomène existe depuis toujours, il ne représente seulement que la conséquence des adaptations des contextes commerciaux en constante évolution. Si nous prenons comme exemple la célèbre formule :

« Penser global, agir local⁶⁰. »

Il apparaît que les entreprises doivent suivre ce modèle et surfer sur la vague de l'évolution économique mondiale. Avec les changements continuels, on ne peut que partiellement contrôler la vitesse d'extension des nouvelles technologies qui influent directement sur les activités locales et globales. Les PME doivent être constamment à l'écoute des nouvelles technologies et de l'évolution de l'information qui joue un rôle important dans l'avancement économique. Cette notion de localité et de globalité doit impérativement être contrôlée et maîtrisée par les entreprises afin de toujours se trouver dans la tendance qui pousse le commerce international vers l'évolution positive de la croissance. Pour les PME, la mondialisation est la dernière étape dans l'objectif de s'internationaliser. Si l'on suit le modèle classique, l'augmentation des activités exports et imports, l'investissement toujours plus progressif à l'étranger, on peut conclure que l'entreprise se positionne dans une optique de développement global. Dans les nombreuses définitions de la globalisation et de la mondialisation, on peut réduire ces explications en citant ici ce phénomène comme :

⁵⁹ Heather Voisey and Tim O'Riordan, « Globalization and Localization » in : Tim O'Riordan, *Globalism, Localism and Identity*, London, Earthscan Publications, 2001, p. 37.

⁶⁰ Cette formule employée par René DUBOS lors du premier sommet sur l'environnement en 1972, semble résumer l'esprit du développement durable. Elle résume également l'esprit de la Plate-forme 21, qui inscrit son plan d'actions dans la Stratégie Nationale de Développement Durable, en prévoyant la mise en place de pôles de compétences régionaux pour diffuser les concepts et pratiques du développement durable sur les territoires.

« un processus d'intégration des marchés nationaux de biens, capitaux, financiers et des marchés en devises en un unique marché global fonctionnant selon des règles universelles⁶¹. »

« L'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que par la diffusion accélérée et généralisée de la technologie⁶². »

Les conséquences à la globalisation concernent toutes les structures, et ce, indépendamment de leur taille. Par conséquent, il est impératif de suivre la tendance et de s'accommoder à la conjoncture du commerce. Les entreprises qui dégagent du profit et qui arrivent toujours à obtenir des marges importantes sont les sociétés qui ont su s'adapter aux marchés et aux événements de notre décennie.

Si l'on se positionne comme un chef d'entreprise et que l'on souhaite avoir une ouverture d'esprit sur l'économie actuelle, il faut accepter le fait que nous soyons aujourd'hui totalement dépendants des nouvelles technologies qui poussent les informations du monde entier à se retrouver entre elles et à former ce que l'on désigne communément comme, la « zone globale » cette récente vision doit être bénéfique pour les PME qui désirent y entrer et participer aux activités internationales du commerce. Il existe néanmoins des règles et une conduite à respecter quand on s'engage dans les formes complexes d'internationalisation.

Dans le cas où les compagnies encore très restreintes géographiquement ne souhaitent pas concourir à l'essor économique, il est tout à fait possible que leurs activités soient exclues du processus de globalisation. Aujourd'hui, les entreprises neuves sont, pour une grande majorité, tournées vers le commerce extérieur et c'est une culture ancrée dans l'entreprise puisque l'on peut dire que la mondialisation est omniprésente dans le monde du travail. Les PME ont tout intérêt à suivre ce que l'on appelle la tendance de globalisation.

Il est à souligner que pour certaine PME, c'est une opération vitale de s'engager dans le commerce international, l'objectif est de s'octroyer tous les avantages mis à disposition dans le contexte des nouvelles technologies et de la communication afin de tirer un maximum de profit dans les activités qui seront jugées internationales. L'évolution technologique est le moteur des impulsions de l'avancement économique. Elle est la source de transmission la plus

⁶¹ Marjorie Lecerf. Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Economies and finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006. French.

⁶² Source FMI, Fond Monétaire International.

importante de nos jours, elle permet de relier toute l'information, la culture et les déplacements humains en temps réel.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons appuyer notre développement sur la définition de David Harvey.

« *La globalisation, c'est la compression de l'espace et du temps*⁶³. » (Harvey, 2000)

Elle est fondée sur les deux catégories ontologiques : le temps et l'espace. En suivant cette définition, nous pouvons dire que c'est à partir de notre perception et compréhension du temps et de l'espace que nous construisons et organisons les relations sociales. En tant qu'ontologie, la globalisation se caractérise par une dualité : elle est d'une part objective⁶⁴ et d'autre part subjective⁶⁵.

« *Ce n'est pas seulement la réalité qui change sous nos yeux, mais aussi nos réflexions aux formes diverses quant à la perception et à l'appréhension du phénomène*⁶⁶. » (Dimitrova, 2005)

Les outils informatiques nous offrent la possibilité de voyager plus facilement et de rencontrer des personnes dans le cadre professionnel à l'autre bout du monde. Les PME peuvent être de nos jours en contact sur les sites de production tout en les contrôlant depuis une autre partie du globe. Elles peuvent également diriger leurs clientèles et délivrer des services rapidement sur toute la planète grâce à ses moyens de communication avancés.

Anna Dimitrova dans le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation.

« *L'interconnexion désigne le processus de transgression des frontières par les flux d'information, de gens, de capitaux et de biens et le tissage, au sens figuré du mot, d'un réseau de relations, s'étendant à l'échelle de la planète, auquel nous sommes tous plus au*

⁶³ David Harvey, « Time-Space Compression and the Postmodern Condition », pp. 82-91, in David Held and Anthony McGrew (ed.), *the Global Transformation Reader*, Polity Press, 2000.

⁶⁴ Cette objectivité, dans le sens d'une actualité et d'une pertinence, est très bien traduite par une définition classique de globalisation : « la globalisation c'est le libre mouvement de gens, de biens, de capitaux, d'information, et d'idées ». On voit bien qu'il s'agit d'un processus complexe et dynamique qui se déroule actuellement, indépendamment de nous, comme s'il était un phénomène naturel, et qu'il ne nous reste qu'à nous y adapter.

⁶⁵ La dualité de la globalisation est bien décrite par le sociologue américain Roland Robertson qui dans son ouvrage *Globalisation. Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, 1992, p. 8, souligne que la croissance de « l'interdépendance » dans le monde, ce qui est quelque chose d'empirique et de réel, va de pair avec une révolution mentale dans « la conscience » pour réaliser que le monde se rétrécit et devient un. En d'autres termes, l'observation s'accompagne de participation et de compréhension.

⁶⁶ Anna Dimitrova, « Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation », *Socio-anthropologie* [En ligne], 16 | 2005, mis en ligne le 15 novembre 2006.

moins connectés. Les maillons de ce réseau sont cependant, flexibles et souples, d'où la possibilité de changer ou de s'échanger. Cela éclaire le phénomène d'interchangeabilité. La condition pour être connecté et interchangeable est celle de l'accès⁶⁷. »

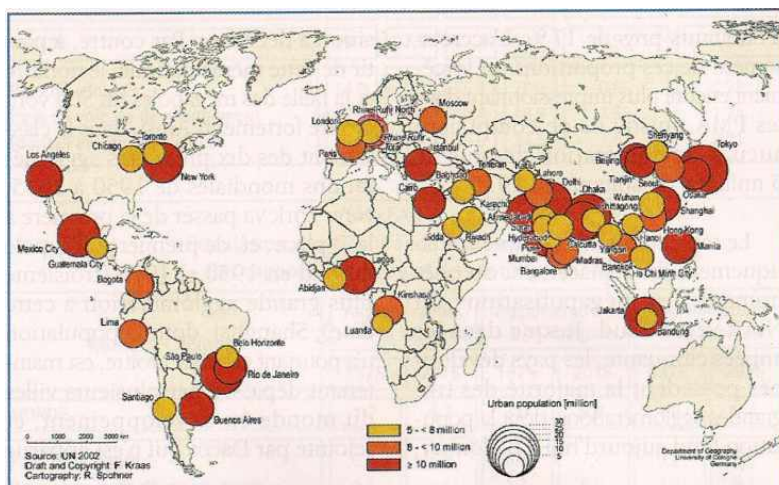
Cette intégration économique est un phénomène récent, mais de plus en plus utilisé par les entreprises dans le but d'améliorer la compétitivité. Les avancements technologiques sont bénéfiques pour les sociétés qui s'intéressent à la globalisation. Il est difficile pour un grand groupe de contourner les formes de mondialisation. Les voies d'accès peuvent être diverses. Cependant, il apparaît que dans le contexte actuel la mondialisation est en train de devenir un cas quotidien et inévitable au développement économique et commercial planétaire.

Nous verrons par la suite que l'internationalisation n'est pas un signe de réussite et de profit direct. Elle peut être un échec dû aux nombreux facteurs et aux obstacles des activités à l'export. Nous pouvons y inclure les causes culturelles, le maniement des ressources humaines et la gestion des compétences interculturelles. Cependant, il est plus approprié de dire dans certains cas que c'est la manière au travers de laquelle l'entreprise envisage la mondialisation qui peut lui être préjudiciable.

B) Globalisation et répartition des richesses

La carte suivante nous montre les différentes mégapoles, l'évolution des pays émergents et la répartition de ces grandes villes. Toutes ces agglomérations s'éloignent de leurs environnements de proximité pour élargir leurs champs d'activités vers les autres centres mondiaux, on observe donc une homogénéité des développements et des ressources.

⁶⁷ Anna Dimitrova, « Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation », *Socio-anthropologie* [En ligne], 16 | 2005, mis en ligne le 15 novembre 2006.

Figure 2. 1 : Les mégalopoles mondiales

Source : MegaCity TaskForce de l'Union géographique internationale.<http://www.megacities.uni-koeln.de/documentation>.

La globalisation a tendance à s'élargir sur le globe et se concentre beaucoup sur de nouveaux territoires, des pays qui ont accès aux technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ainsi, les nations émergentes reçoivent à leur tour des investissements directs étrangers de la part des autres pays plus importants. Ces récentes économies se répartissent sur la surface du globe, mais nous ne pouvons pas toutes les étudier dans cette recherche. On observe une certaine cohésion entre les États industrialisés et les pays émergents qui souhaitent profiter du phénomène de la globalisation.

Il existe aussi des zones marginalisées. Ces pays courent des risques majeurs sur le plan de la globalisation et de la mondialisation. Les exportations restent constituées de produits primaires, du sol ou sous-sol alors que leurs importations sont faites de produits manufacturés, agroalimentaires, de services et de capitaux. La globalité des richesses qui sont importées résulte de devises étrangères, les organisations internationales qui supportent ces pays font en sorte d'engager des fonds, mais n'offrent aucune aide sur le développement extérieur. Les investissements directs étrangers sont très faibles, et ils sont présents dans très peu de secteurs, ou seulement dans ceux de grande utilité comme les ressources minières, pétrolières et forestières. Les pays marginalisés ne profitent pas des technologies de l'information et ne produisent pas de produits technologiques à hautes valeurs, ce qui les éloigne des fortes zones de distribution et de communication.

« Les pays émergents sont des pays en développement que l'on appelle souvent "nouveaux pays industrialisés". Cependant, ils restent en général des pays avec une importante

pauvreté. Ils semblent être les grands gagnants de la mondialisation économique, car ils bénéficient de la délocalisation. Les industries viennent en effet s'installer dans ces pays afin d'accéder à une main-d'œuvre qualifiée et surtout peu chère, c'est le cas de l'Inde et la Chine⁶⁸. »

« Les pays pauvres sont des territoires marginalisés, ils restent largement en dehors du processus de mondialisation. Ils demeurent principalement des exportateurs de matières premières et de produits manufacturés⁶⁹. »

Le taux de croissance et le PIB (Produit Intérieur Brut) renseignent sur les évolutions, la croissance et des pays et aussi sur les écarts entre certaines zones du globe.

« Le taux de croissance d'une grandeur (PIB, chiffre d'affaires, salaire, etc.) mesure son évolution d'une période à l'autre (mois, trimestre, année). Il est très généralement exprimé en pourcentage.

Ainsi, le taux de croissance du PIB entre l'année (n-1) et l'année n'est donné par la formule :

$$[(PIB_n - PIB_{n-1}) / PIB_{n-1}] * 100$$

Pour faciliter les comparaisons, les taux de croissance trimestriels sont parfois ramenés à des taux annuels⁷⁰. »

« PIB Produit Intérieur Brut : Agrégat représentant le résultat final de l'activité de production des unités productrices résidentes.

Il peut se définir de trois manières :

- le PIB est égal à la somme des valeurs ajoutées brutes des différents secteurs institutionnels ou des différentes branches d'activité, augmentée des impôts moins les subventions sur les produits (lesquels ne sont pas affectés aux secteurs et aux branches d'activité) ;

- le PIB est égal à la somme des emplois finals intérieurs de biens et de services (consommation finale effective, formation brute de capital fixe, variations de stocks), plus les exportations, moins les importations ;

- le PIB est égal à la somme des emplois des comptes d'exploitation des secteurs institutionnels : rémunération des salariés, impôts sur la production et les importations moins les subventions, excédent brut d'exploitation et revenu mixte⁷¹. »

⁶⁸ Mondialisation et environnement, les pays émergents et les pays pauvres, revue du 30/01/2008.

⁶⁹ Mondialisation et environnement, les pays émergents et les pays pauvres, revue du 30/01/2008.

⁷⁰ Insee, Institut National de la Statistiques et des Études Économiques, Définitions et méthodes.

Au cours des deux dernières années, l'économie mondiale a continué de connaître des fortes turbulences. Cet impact négatif a vu naître une récession sur la demande des produits exportés dans le reste du monde. Les États-Unis ont connu une récupération monétaire plus rapide que l'Europe sur l'effet de la crise et ce qui a contribué à une meilleure performance et à un meilleur développement de plusieurs zones du globe et notamment les pays en voies de développements. L'avancement du PIB fait inévitablement gonfler le nombre de partenaires commerciaux.

C) Impact des différents aspects de la mondialisation sur les PME

La globalisation et la mondialisation ne se réfèrent pas uniquement à l'économie, nous savons que les technologies de l'information jouent un rôle très important dans les réseaux mondiaux, mais ces réseaux sont de tous ordres, sociaux, culturels, politiques. Ils n'affectent pas la vie économique directement. L'information est utilisée à grande échelle et la vitesse de communication est aussi un facteur qui permet de constamment tenir en mouvement les événements actuels. Le monde ne dort jamais, les PME sont entourées de tous ces facteurs et elles doivent s'adapter à leur propre environnement tout en suivant les lignes de l'actualité économique.

« Le soleil ne se couche jamais dans le ciel du monde financier. Trois heures après la fermeture des séances de la cotation à New York, capitale du business de la planète, c'est la Bourse des valeurs de Tokyo qui s'ouvre à 00,00, temps de Moscou⁷². »

Mais la globalisation est la base de commande de toutes les économies, son rôle est de les fusionner et créer une seule gouverne avec les mêmes avantages et les mêmes inconvénients pour tous. Le but de la globalisation est de construire une unique source d'informations, une tendance vers l'uniformisation de l'économie dans sa globalité. La structure financière repose sur deux aspects fondamentaux, la circulation des capitaux et la circulation des ressources humaines. L'ouverture des frontières offre aux grands groupes et compagnies internationales de trouver plus facilement les ressources qui leur sont appropriées dans les tâches locales. La délocalisation permet aux entreprises d'échapper également aux régimes fiscaux nationaux et aux lois du commerce qui sont imposées par l'État gouvernant. Elles ont l'opportunité de développer les activités en dehors de leurs frontières et peuvent profiter des méthodes plus

⁷¹ Insee, Institut National de la Statistiques et des Études Économiques, Définitions et méthodes.

⁷² La UNE, Tokyo, Le business ne dort jamais, 2014

souples de fiscalité. Il est à souligner cependant que ce type de processus ne fait qu'endommager les situations sociales de tous les pays.

Les visions des entreprises dans la recherche d'abaissement des coûts de production doivent se faire sur le long, et non le court-terme. Dans tous les cas, les conséquences humaines et sociales sont lourdes, la perte en ressources doit être compensée par la rentabilité. Au contraire, il ne serait pas prudent de délocaliser les sociétés dans leur ensemble. La concurrence mondiale est plus que féroce dans tous les secteurs d'activités et il est indispensable de s'adapter ou faire face à la fermeture des entreprises marginalisées. Les États doivent être en mesure de protéger leur économie respective. Dans les cas des délocalisations, on montre du doigt l'État et on le considère comme responsable suite aux désastres sociaux.

Pour être compétitif et sur la scène mondiale, il faut être capable d'être présent sur toutes les parties du globe. Dans ce cas de figure, le gouvernement n'hésite donc pas à prôner le développement avant tout.

« Les experts insistent sur la nécessité de ne plus privilégier le court terme, en mettant en avant le concept de "soutenabilité", c'est-à-dire la capacité d'une économie à maintenir dans le temps le bien-être de sa population. Pour autant, tout reste à faire. Pas question, en effet, que la France modifie sa comptabilité nationale en solo. Le mouvement doit être international. Dès l'automne, des réunions sont programmées entre responsables d'instituts statistiques : Fonds monétaire international (FMI), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Insee, Eurostat, etc. Mais l'harmonisation risque de prendre beaucoup de temps⁷³. » (Baudet & Lauer Stéphane, 2009)

Néanmoins, il reste très avantageux de pouvoir participer aux échanges internationaux, la position géographique des PME européennes est idéale avec le commerce extérieur. La position géographique demeure une des clés de réussites si l'on souhaite travailler avec différentes zones. Les organisations internationales, ONU, FMI, gèrent aussi les flux et contrôlent les mouvements de capitaux. Il faut se fier et rester en alerte face aux événements économiques internationaux, ces administrations sont puissantes et possèdent de très grandes sources d'informations qui sont pour une vaste majorité publique. Dans le but d'optimiser le commerce extérieur, les relations doivent être bilatérales et chacun doit pouvoir apporter à

⁷³ Le Monde, 14/09/2009, La France prône une nouvelle mesure des richesses, Marie-Béatrice Baudet et Stéphane Lauer.

l'autre. Sur le plan national, l'arrivée des nouveaux entrants a fait croître l'activité et la compétitivité.

Les prix diminuent et l'offre augmente, certaines entreprises locales sont dépourvues et ne peuvent pas rivaliser avec des tarifs toujours plus bas. Si les coûts fixes et les taxes ne baissent pas, il est très difficile de s'aligner sur des prix de vente encore plus amoindris. Il est bon de contrôler très sérieusement la politique des nouveaux entrants et maintenir un équilibre entre le local et le global. Un axe élémentaire de la globalisation et de la mondialisation est par exemple la firme globale. Elle est généralement constituée de plusieurs entités dispersées dans le monde entier, fusion, rachat d'entreprises, conglomérat ou bureau de représentation. Ces firmes globales sont sources de capitaux, de transferts des technologies, de biens, de services et de ressources humaines se développent au sein de ces entreprises.

« La notion de "firme globale" est apparue au début des années quatre-vingt dans le monde des écoles de gestion. Elle a d'abord été définie relativement aux marchés et aux produits, comme une firme à la fois mondialisée et s'adressant au marché mondial de façon "globale", dans son ensemble (Levitt, 1983)⁷⁴. Elle incluait une notion de globalisation de la stratégie. Puis très vite on a insisté sur les interconnexions entre les activités⁷⁵. » (Porter, 1985)

Les mouvements des capitaux, des services et des biens, influent directement sur le déplacement des ressources humaines. L'accord des emplois en relation avec la globalisation est bouleversé et subit des changements. L'ouverture des frontières et de l'économie implique un dérèglement de la stabilité des emplois nationaux. Aussi en prônant la libéralisation des marchés, l'État ne donne pas de faveurs aux contrats encrés sur le territoire national et qui sont menacés de délocalisation en raison des déplacements potentiels des unités de production. Les PME se retrouvent face aux contraintes de la délocalisation. Il est certain que le but de l'entreprise est de croître et de dégager des profits pour faire partie du marché économique actuel.

Pour cela, les dirigeants doivent prendre des décisions importantes concernant les ressources humaines qui sont au cœur des débats politiques sur les restructurations d'entreprises. Les sociétés ont le choix de trouver outre le territoire français de la main-d'œuvre peu qualifiée, mais à des coûts très compétitifs permettant ainsi de maintenir une structure avec des politiques financières très avantageuses. Le problème du recrutement est engagé dans la

⁷⁴ Levitt Theodore (1983), « The globalization of markets », Harvard business review, marijuana, p. 92-102.

⁷⁵ Porter Michael (1985), L'avantage concurrentiel, traduction parue en 1986 de competitive advantage, inter éditions, 647 p.

politique de l'entreprise, ou bien la PME se conforme et délocalise ses ressources humaines où elle en choisit de nouvelles sur place à un coût réduit. Dans certaines circonstances, la formation culturelle linguistique et le mouvement des employés représentent un coût considérable et dans beaucoup de cas le choix d'engager des ressources humaines du pays d'accueil devient un besoin nécessaire à la survie de l'entreprise.

De nos jours, les recrutements externes de la main-d'œuvre dans les pays d'accueil sont d'une importance capitale et un facteur déterminant quant au choix de la délocalisation. Les premières difficultés des PME se concentrent principalement autour d'une réalité : trouver de la main-d'œuvre qualifiée et à un bon prix, l'entreprise ne voit que des bénéfices à recruter de la main-d'œuvre internationale, une personne émanant du pays d'origine va être plus coûteuse à déplacer et à maintenir qu'un individu du pays d'accueil et pour les mêmes prestations offertes à l'entreprise. La fonction des ressources humaines est ici d'une importance vitale, pour les entités qui souhaitent recruter du personnel hautement qualifié, les coûts seront élevés. Cependant, tout dépendra de la taille de cette structure, les jeunes professionnels et employés motivés seront à même de se déplacer et suivre l'entreprise dans sa délocalisation.

« Si la concurrence des pays à bas coût de main-d'œuvre a certaines conséquences négatives sur l'emploi dans les pays de l'OCDE, le lien entre mondialisation et pertes d'emploi est moins évident qu'il n'y paraît. D'autre part, sauf en période de chocs économiques tels que la récession que nous venons de connaître, la mondialisation semble au total créer plus d'emplois qu'elle n'en détruit. De même, au total, l'accroissement des inégalités de salaires constaté au cours des 20 dernières années semble davantage lié aux technologies et aux législations mises en œuvre qu'à la mondialisation. Reste que celle-ci accroît indéniablement la précarité de certains emplois. Le défi est d'aider au mieux les "perdants" de la mondialisation à être dans la course et à saisir les nouvelles opportunités qu'offre l'ouverture des frontières aux échanges⁷⁶. »

La politique et en particulier la politique économique sont au cœur de l'évolution de la mondialisation et de la globalisation. Les États qui interagissent avec d'autres nations sont constitués par leurs gouvernements et ainsi, les mesures diplomatiques rentrent inévitablement dans les affaires économiques du pays. L'autorité n'est plus attribuée aux organismes nationaux qui travaillent pour accompagner les entreprises à l'étranger, mais c'est bien l'État qui ordonne les actions au travers de mesures politiques en vigueur dans le pays

⁷⁶ Huwart, Jean-Yves et Loïc Verdier (2012), « La mondialisation est-elle bénéfique à l'emploi ? », dans *La mondialisation économique : Origines et conséquences*, Editions OCDE.

d'origine. Ce sont les organismes internationaux qui dictent les conduites à suivre en termes de commerce international, les Nations Unies⁷⁷, l'OCDE⁷⁸ et le FMI sont les grands patrons qui talonnent de très près les évolutions économiques des pays et qui garantissent les balances commerciales sur le globe.

Cependant, il est à souligner que les entreprises et les multinationales jouent un rôle déterminant dans la mondialisation, l'apport de capitaux est une arme redoutable en politique et les décisions sont également prises par ses actionnaires qui dirigent les grands groupes mondiaux (on pourra mentionner Total ou encore L'Oréal).

Les organisations internationales qui sont censées procurer justice et équilibre au sein de l'économie mondiale sont parfois critiquées et attaquées sur le fait que dans une grande partie du globe, l'aide au développement semble être négligée. Les nations les plus pauvres ne peuvent pas accéder aux marchés extérieurs contrôlés par les pays industrialisés.

L'environnement social et culturel est menacé et délassé pour laisser place au profit et au dégagement de capitaux importants.

« Un des facteurs sous-jacents à l'accélération de la mondialisation a été un changement de la pensée économique, qui a commencé à se faire sentir dans les années quatre-vingt. Tandis que les nations industrialisées faisaient l'expérience de la stagflation, un nombre important de pays en développement, du fait de la crise de la dette, connaissent une régression économique. Cela a suscité une réflexion sur les modèles économiques prédominants aussi bien dans les zones industrialisées que dans les pays en développement⁷⁹. »

Les effets de la mondialisation sont nombreux, c'est un fait. La globalisation et ses impacts se mesurent sur le long terme et non à court terme, ils englobent les entités commerciales, juridiques, et beaucoup de ressources humaines. La mondialisation est évolutive et de plus en plus d'individus en font partie malgré leur volonté dans certains cas d'y adhérer. Les organisations internationales qui prônent la mondialisation sont face aux problèmes sociaux

⁷⁷ L'Organisation des Nations unies (ONU) est une organisation internationale regroupant, à quelques exceptions près, tous les États de la Terre. Distincte des États qui la composent, l'organisation a pour finalité la paix internationale. Ses objectifs sont de faciliter la coopération dans le droit international, la sécurité internationale, le développement économique, le progrès social, les droits de l'homme et la réalisation à terme de la paix mondiale. L'ONU est fondée en 1945 après la Seconde Guerre mondiale pour remplacer la Société des Nations, afin d'arrêter les guerres entre pays et de fournir une plate-forme de dialogue. Elle contient plusieurs organismes annexes pour mener à bien ses missions.

⁷⁸ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est un forum au sein duquel 30 démocraties de marché œuvrent de concert pour relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance que posent une économie chaque jour plus mondialisée. Ces 30 économies représentent 75 % du commerce mondial.

⁷⁹ La mondialisation et son impact : www.ilo.org/public/french/wcsdg/docs/rep2.pdf.

de la planète, les zones défavorisées ne sont plus laissées-pour-compte et l'aide internationale demeure importante dans ces régions même si elles ne parviennent pas à être totalement indépendantes et stables tant sur le plan économique que sur le plan politique. L'avancement de la mondialisation comporte ces effets négatifs.

Aussi, l'accentuation de ce phénomène est irréversible, la technologie de l'information, les évolutions techniques sont bien trop importantes de nos jours pour être oubliées ou remplacées. Le retour en arrière semble impossible et aujourd'hui, il est crucial d'assumer les effets de la mondialisation sur toutes les zones que cela touche. Grâce aux nouvelles techniques et à l'extension économique croissante des zones industrialisées, notre vie s'est nettement améliorée et le niveau de vie des États en voie de développement également. Tous les pays ne possèdent pas la même croissance et les avancements technologiques ne sont pas équitables selon les nations.

Nous pouvons penser que la globalisation apporte plus de bien que de mal et qu'elle entraîne de forme caricaturale, plus d'avantages que d'inconvénients. Les difficultés de certains peuvent être la cause et les conséquences de l'amélioration des autres, la menace vient des entreprises entrantes dans la globalisation, tirant l'avantage d'un maximum de profit notamment grâce aux niveaux des développements sociaux des nations.

Ces entreprises cherchent à gagner en croissance, en productivité, mais ne laisse pas de place à l'avancement local, les délocalisations et la création d'emplois dans les pays d'accueil doit être un avantage bénéfique mutuel et non unilatéral. Il est important que les compagnies de rang mondial acceptent d'apporter une partie de leurs richesses dans ses pays en voie de développement. Le gain ainsi obtenu est profitable à tout niveau. L'État qui joue un rôle doit aussi tenir compte du bien-être de la population et protéger l'emploi sur son territoire avant d'encourager les compagnies à se délocaliser. La réduction des taxes et des impôts d'entreprises peut être des facteurs qui persuaderont les entrepreneurs à ne pas quitter le pays pour produire ailleurs. Tous les négoce doivent s'adapter à la mondialisation, on peut choisir d'en profiter et suivre le mouvement collectif ou bien se marginaliser et rester sur son territoire national. Toutes les sociétés sont concernées et dans certains cas, les entreprises n'ont pas d'autres alternatives que de se conduire activement et non passivement face à la mondialisation.

Comme nous l'avons souligné, le phénomène de la mondialisation ne peut être que partiellement contrôlé, le développement continuel des technologies de communications et d'informations ne fait qu'accélérer les moteurs de la globalisation. L'unique façon de ne pas

suivre la mondialisation est de s'isoler et de se couper du monde. Toutefois, très peu de pays sont aujourd'hui indépendants et ne peuvent compter que sur la richesse nationale pour vivre.

L'État doit encourager les entreprises à améliorer la compétitivité, mais surtout sur le plan régional afin de garder un contrôle sur les capitaux et ne pas les déplacer à l'étranger. Tout le monde doit jouer un rôle qui lui est propre et la démarche doit être constructive.

« Mais cet accroissement des inégalités provient-il exclusivement de la mondialisation ? Selon l'étude approfondie de l'OCDE intitulée toujours plus d'inégalité : Pourquoi les écarts de revenus se creusent, le lien entre les deux, concernant l'ensemble des emplois, n'est pas évident ? L'étude indique que globalement, les principaux facteurs des disparités salariales au cours des dernières décennies ont été d'une part les changements institutionnels et politiques, notamment les règles du marché du travail, d'autre part le progrès technologique⁸⁰. »

§ 2 : Les limites de la mondialisation

Il existe plusieurs formes d'internationalisation, aussi chaque type d'activité à l'étranger est géré de manières différentes suivant les PME. Ainsi, la globalisation s'applique pour tous, mais elle reste définie selon la nature de l'entreprise et la complexité des formes d'internationalisation. Avec les effets de la globalisation, nous observons aujourd'hui une réelle pénétration des nations impliquant tous les secteurs d'activités et les technologies de l'information s'appliquent à tous les cas de figure.

La globalisation est le point commun de toutes les firmes avec une vision globale, elles sont les dispositifs qui permettent le développement et l'accroissement de celle-ci. Il est important de faire la différence entre la firme globale qui fonctionne dans le cadre national et qui ne participe pas aux échanges entre pays et la firme internationale qui dans cet objectif commerce avec les États voisins ou éloignés, ce qui n'est plus un obstacle quant au développement de leur activité. Avec les limites de la mondialisation, il est perspicace de prendre en compte les bouleversements culturels entre pays et entreprises internationales. En effet, aujourd'hui, il est nécessaire et obligatoire de pouvoir cohabiter avec ces territoires voisins et l'ensemble des États, dans un processus globalisé qui participe aux mêmes activités et sur le même territoire géographique. L'image de l'étranger n'est plus une vision négative

⁸⁰ Huwart, Jean-Yves et Loïc Verdier (2012), « La mondialisation est-elle bénéfique à l'emploi ? », dans La mondialisation économique : Origines et conséquences, Éditions OCDE.

ou une source d'inquiétude, elle est au contraire un signe d'évolution et de ressources supplémentaires.

Sans doute que les effets de la mondialisation affecteront directement les entreprises nationales et il sera inévitable de s'affairer avec ces entreprises étrangères. Il est fréquent de voir deux entités étrangères travaillant dans une zone similaire, dans les mêmes secteurs d'activité, et dans le sens où elles préfèrent ignorer leur concurrence, il est profitable de proposer des alliances ou fusions. C'est les effets de cette globalisation qui sont plus présents, avec la notion de méfiance, il a toujours été dans la nature humaine que de douter de l'inconnu et il est évident que cela semble difficile à première vue de créer un monde global avec toutes les préoccupations et diversités culturelles de notre temps. La route est longue dans le but de rapprocher toutes les cultures et toutes les nations. Toutefois, elle se confronte régulièrement aux obstacles de l'interculturalité. La cohésion entre nations reste difficile, certaines zones du monde n'échangent pas avec les États voisins ou autres pays avec une langue et une religion opposée. La mondialisation et la globalisation sont faites de différentes facettes et leur avancement n'est encore qu'à un stade primaire.

A) Délocalisation et productivité

La délocalisation est le transfert de certaines ou toutes les activités de production d'une entreprise des pays plus développés vers d'autres pays où les coûts sont moins élevés, ce ne sont pas les seuls facteurs, dans le chapitre précédent, nous avons détaillé l'ensemble des points qui poussent les établissements à s'internationaliser. Cependant, ce sont le plus souvent les unités de production, de distribution et les services après-vente qui sont susceptibles d'être délocalisés. Les fonctions essentielles des entreprises (recherche, conception, contrôle financier) restent souvent dans le pays d'origine de la firme. Les progrès de la technologie de l'information (réseaux de communication, Internet, etc.) ont fortement contribué aux phénomènes de délocalisation. Elle est aussi stratégique dans le plan des PME afin de couvrir la zone d'activité et de distribution la plus grande que possible.

Cette méthode est aujourd'hui de plus en plus commune, mais dix années auparavant la délocalisation était un échec de la part des entreprises. Les mentalités n'étaient pas prêtes à comprendre les phénomènes de vision globale et les employés et ouvriers n'ont pas tous profité des effets de la globalisation. La redistribution des rôles n'est pas favorable pour tous, les cadres dirigeants et les postes de haut rang sont plus à même de garder une place importante au sein du groupe voire d'obtenir plus de responsabilités tout en acceptant une

délocalisation de leurs fonctions. Le personnel moins qualifié est dans une situation délicate, car il se heurte à un obstacle qui est le recrutement des employés tous aussi qualifiés émanant d'un pays étranger et acceptant des salaires et des conditions de travail bien inférieurs à celles européennes ou nationales.

Il semble clair que les coûts de production sont un facteur critique quant à la prise de décision de la délocalisation. La conséquence directe de la délocalisation d'une usine est le chômage des personnes et la main d'œuvre qui se retrouve dans la précarité et la difficulté de trouver un autre emploi.

« C'est la productivité qui compte, le dernier argument qui relativise l'importance du coût du travail dans les choix de délocalisations est celui de la productivité du travail. C'est l'argument que l'on entend le plus dans les débats actuels, qu'ils portent sur la durée ou le coût du travail.

Les entreprises raisonnent en termes de coût complet, l'approche par le coût complet (ou global) tient compte de l'ensemble des coûts directs et indirects de l'activité : coûts de coordination, coûts de la non-qualité, coûts de transports (directs et indirects du fait des délais de livraison), etc. Le coût complet reste difficile à appréhender ex ante, surtout pour les PME et les établissements de taille intermédiaire. Le plus souvent, ce coût se révèle dans le temps, par l'expérience, une fois la délocalisation opérée⁸¹. » (Coris, 2012)

Pourquoi les entreprises délocalisent-elles ?

Avant de nous intéresser à la grande question de cette présentation, il nous semble essentiel et important dans cette recherche de définir et de préciser ce terme de délocalisation. Souvent utilisé et repris par les médias, cette locution ne fait pas l'objet d'une définition clairement déterminée et il existe de nombreuses variantes suivant les auteurs et les rapports comme le faisait remarquer un document du Sénat français déposé en juin 2004 dans lequel il était indiqué que *« définir les délocalisations soulève de grandes difficultés tant cette notion est polymorphe »*. La définition la plus étroite considère qu'il y a délocalisation dès lors qu'un espace de production étranger remplace totalement un espace de production implanté sur le territoire national :

« Une délocalisation se définit comme la fermeture d'une unité de production sur le territoire national suivie de sa réouverture à l'étranger, en vue de réimporter sur le territoire national

⁸¹ Délocaliser n'est pas une fatalité, le Monde, 27 février 2012, Marie Coris, maître de conférences en économie à l'université Bordeaux-IV.

les biens ou de continuer à fournir les marchés d'exportations à partir de cette implantation ». Source : Désindustrialisation, délocalisation, Rapport du Conseil d'Analyse Économique⁸², 2005. (Lorenzi, 2005)

Avec cette définition de Lorenzi, le phénomène est facilement repérable et il se focalise véritablement sur la question des emplois supprimés. Elle présente également un défaut : celui de sous-estimer le phénomène, car elle ne prend pas en compte ni les déplacements partiels d'activité ni le recours à la sous-traitance internationale. L'affinement de la définition se fait en abandonnant la logique de fermeture sur le territoire national et à l'ouverture à l'étranger.

Il est préférable de présenter la clarification de l'OCDE⁸³ proposant ainsi de redéfinir la délocalisation comme suit :

« Déplacement total ou partiel d'une activité industrielle (manufacturière ou de services) à l'étranger, soit auprès d'une filiale existante ou nouvelle, soit à travers une sous-traitance auprès de firmes non affiliées. La partie de l'activité délocalisée qui auparavant été destinée au marché intérieur est ensuite importée⁸⁴. »

Le transfert peut concerner tout ou partie seulement d'un établissement, l'établissement d'accueil peut être nouveau ou existant, plusieurs modalités organisationnelles sont possibles (filialisation ou outsourcing = externalisation, fait de sous-traiter une activité qu'une entreprise effectuait auparavant) et financières (apport en capital par flux international ou financement local). Certains auteurs distinguent dans le terme même de délocalisation : la délocalisation interne (participation au capital) et l'externalisation délocalisée (pas de participation au capital).

Pourquoi les sociétés délocalisent-elles ? Autrement dit : qu'est-ce qui motive à entreprendre ce transfert partiel ou total d'activité ? Qu'ont-elles à y gagner ? Côté ambigu de la délocalisation est souligné dans l'article de Lionel Fontagné⁸⁵ et Farid Toubal⁸⁶ : *« comment*

⁸² Le Conseil d'analyse économique (CAE) est une instance composée d'économistes reconnus de sensibilités diverses qui conseille le Premier ministre français. Il a été créé par un décret du Premier ministre Lionel Jospin du 22 juillet 1997 et mis en place par Pierre-Alain Muet et Jean Pisani-Ferry. Sa composition le distinguait du Commissariat général du Plan (aujourd'hui Commissariat général à la stratégie et à la prospective). Un nouveau décret du 5 novembre 2012 en modifie la composition structurelle et précise ses missions.

⁸³ L'Organisation de coopération et de développement économique OCDE, est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres des pays développés pour la plupart ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative.

⁸⁴ Les délocalisations et l'emploi : tendances et impacts », Rapport de l'OCDE, 2007.

⁸⁵ Lionel Fontagné, né le 1^{er} juin 1958, est membre du Cercle des économistes. Il est professeur à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne et à l'École d'Économie de Paris, ex-directeur du CEPII (Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales). Il a été membre du Conseil d'analyse économique auprès du

une entreprise étrangère peut-elle tirer profit d'une opportunité d'investissement alors qu'elle semble en désavantage initialement du fait des coûts d'entrée » (distance, langue, cadre institutionnel) ?

Michalet⁸⁷ explique que les délocalisations sont une forme particulière d'internationalisation : depuis le début des années 1960, les firmes exportent non seulement des biens et des services, mais aussi de plus en plus leurs unités de production hors du territoire d'origine. L'instrument originaire du passage entre l'exportation et la délocalisation est l'IDE (Investissement Direct Étranger) qui a fait que les firmes sont devenues multinationales. D'un point de vue stratégique, il s'agit pour l'entreprise qui délocalise d'améliorer sa compétitivité sur le marché mondial pour résister à la concurrence.

Comment expliquer l'évolution des IDE ? Une tentative de réponse a été apportée par Dunning⁸⁸ avec le paradigme OLI (*Ownership, Location, Internalization*), une théorie bien connue, qui fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois grands éléments et interdépendant. L'avantage spécifique (*ownership*) = la possession d'actifs susceptibles d'être exploités de manière rentable à une échelle relativement large. Parmi ces actifs, la technologie et la capacité d'innover, mais aussi des actifs incorporels à l'instar des brevets, noms de marque.

L'avantage à la localisation (*location*) : l'existence d'un avantage à utiliser ces actifs pour fabriquer dans plusieurs pays plutôt que d'exporter à partir d'une production dans le seul État d'origine par les coûts de production dans un premier temps, puis les nouveaux marchés. L'avantage à l'internationalisation : l'internalisation de l'exploitation des actifs permet d'éviter les coûts associés aux transactions entre sociétés indépendantes, elle assure une meilleure qualité et un préférable contrôle sur l'utilisation des technologies et la propriété intellectuelle. L'intérêt de l'explication de Dunning est de montrer que c'est la présence ou non de l'un de ces trois critères qui détermine le protocole d'implantation de l'entreprise à

Premier ministre de 2001 à 2010.

⁸⁶ Farid Toubal est conseiller scientifique au CEPPII. Il est Professeur de Sciences économiques à l'ENS de Cachan et chercheur associé à l'École d'Économie de Paris. Il est aussi le corédacteur en chef d'*International Economics*. Son domaine de recherche est l'économie internationale en particulier les activités des firmes multinationales, le commerce et la migration.

⁸⁷ Charles-Albert Michalet, né le 5 mars 1938 à Montpellier et mort le 21 novembre 2007, est un économiste français, membre et cofondateur du Cercle des économistes. Professeur émérite d'économie à l'Université Paris-Dauphine, il a entre autres travaillé plusieurs années sur les multinationales au sein de l'Organisation des Nations unies, puis au sein du Foreign Investment Advisory Service de la Banque mondiale. Il était spécialiste des multinationales et de la promotion des investissements directs.

⁸⁸ John Harry Dunning est un économiste britannique, né le 26 juin 1927 à Sandy et décédé le 29 janvier 2009. Il est connu pour ses apports concernant l'Investissement direct étranger et notamment son paradigme O.L.I. qui recense les trois grands types d'avantages poussant une firme à s'internationaliser.

l'étranger : l'IDE est choisi comme mode de pénétration du marché s'il y a existence simultanée des trois types d'avantage.

Les PME qui sont le centre de notre étude se contenteront de conserver un réseau d'exportation. Elles privilégieront la vente sous licence auprès d'une entité locale en lui laissant le soin d'exploiter le marché si elles ne possèdent qu'un avantage spécifique. Mais si toutes les sociétés ne délocalisent pas, c'est qu'une délocalisation est également génératrice de risques. Selon un rapport de l'OCDE, 2007⁸⁹, les paramètres à analyser avant de prendre une décision de transfert sont les suivants :

Prévoir les coûts : *le coût du travail d'abord* : des dépenses imprévues en raison d'une plus faible productivité à l'étranger ou de défaillance de qualité. *Coûts liés à la supply chain* : en ayant à l'esprit que les délocalisations conduisent à l'allongement de la chaîne logistique, il existe un risque accru de retards voire de ruptures de stock. L'environnement économique du pays de délocalisation, ce qui comprend le climat des affaires ou encore la politique fiscale en application dans la zone. L'ensemble des dangers liés au pays de délocalisation cela comprend les insécurités naturelles et politiques, mais aussi des risques attachés au vol de technologie et à la réglementation en matière de droits de propriété. Que recherche une entreprise qui délocalise ? Le choix dépend tout autant des caractéristiques de la nation d'accueil que du contexte dans lequel celle-ci s'opère.

B) Quels sont les critères qui poussent les entreprises à délocaliser ?

Le coût du travail le plus bas est souvent ce qui est avancé comme argument principal d'une délocalisation. L'argument consistant à dire que le coût du travail est le bénéfice principal attendu des délocalisations doit être nuancé. Tout d'abord le coût du travail n'est qu'un élément parmi d'autres tarifs de fabrication d'un produit. La deuxième raison est que la qualité de l'environnement est souvent médiocre dans les pays à bas salaires, qu'il s'agisse des institutions, des infrastructures (routes, télécommunications, électricité) ou des machines. Cette faiblesse entraîne des surcoûts qui peuvent annihiler l'avantage des honoraires.

« De nos jours, le débat sur la mondialisation, ses avantages et ses inconvénients se focalise sur la délocalisation étant donné que ce processus prend de plus en plus d'ampleur. Au départ, il touchait seulement l'industrie, mais les services sont de plus en plus concernés. Ainsi, la délocalisation des entreprises ne représente qu'une facette de la mondialisation,

⁸⁹ OCDE. (2007). Les délocalisation et l'emploi, tendances et impacts.

laquelle met en corrélation les aspects économique et social. Cela ne signifie toutefois pas que la délocalisation est un phénomène récent : la dispersion géographique de l'activité économique existe déjà depuis des décennies, elle remonte au début des années 1970⁹⁰. »

Enfin, il est fondamental de tenir compte de la qualité de la main d'œuvre, car il existe finalement peu d'emplois non qualifiés. La plupart des groupes qui délocalisent dans les pays à bas salaires sont obligés d'encadrer les opérateurs locaux par des cadres expatriés, ce qui coûte très cher et ne suffit pas toujours. Dunning a recensé tous les avantages que peut présenter un pays et qui peuvent influencer une entreprise pour qu'elle délocalise. L'ensemble de ces facteurs d'attraction, complémentaires aux ressources et avantages spécifiques, forme ce que Dunning a appelé le paradigme ESP⁹¹. L'environnement = quantité et qualité des facteurs disponibles. Le système = les composantes du système social. La politique = les politiques gouvernementales.

Il est impossible de classer ces facteurs influençant les firmes à délocaliser, le classement des déterminants par ordre de priorité ou d'influence dépend tout autant de la position concurrentielle que de l'époque ou de la structure soumise au transfert. Chaque délocalisation est motivée par des critères propres et l'importance de ces derniers est relative. Néanmoins, certains cabinets de conseil ont mené des études auprès des décideurs et directeurs ayant délocalisé ou étant susceptibles de le faire afin de connaître leurs motivations. Tandis que la fiscalité est totalement absente de la liste des causes importantes relatives à la délocalisation d'une unité de production, elle devient pourtant la première justification lorsqu'il s'agit de délocaliser des centres de décision. Interprétation du graphique obtenu après l'enquête menée par le cabinet Arthur D. Little 2006. L'enquête Ernst & Young de 2009 : vers une inflexion des critères de localisation ?

L'intérêt de cette enquête est d'avoir été concrétisé après le début de la récession économique de 2008. Concernant la méthodologie, elle a été réalisée auprès de 809 décideurs de grandes entreprises issues des cinq continents, les sociétés sont de différentes tailles (plus de 20 % ont moins de 150 millions d'euros de CA annuel, 40 % entre 150 millions et 1,5 milliard, et 40 % plus de 1,5 milliard). En analysant les résultats obtenus, on se rend compte que face à l'incertitude de la conjoncture, la préférence va vers les localisations rassurantes : en termes d'infrastructures logistiques, transports, communications, de la qualification de la main d'œuvre et à la stabilité du pays dans lequel la délocalisation peut avoir lieu. Les critères de

⁹⁰ Abir Khaterchi La délocalisation des entreprises et ses effets dans les pays industrialisés. Novembre 2009.

⁹¹ ESP : L'environnement, Le système, La Politique.

coûts et de flexibilité semblent mis au second plan. Une délocalisation n'est-elle motivée que par des raisons internes ? Non, elle incarne « une stratégie de réponse globale » face à une situation particulière.

La délocalisation défensive : elle est liée à l'existence d'une forte menace, la concurrence internationale à bas prix. Par exemple, le démantèlement des accords multifibres qui avaient protégé à l'aide de quotas à l'importation les industries du textile et de l'habillement des États développés de 1973 à 2005 a accéléré la délocalisation des firmes françaises vers les sites à faibles coûts de main-d'œuvre. On parle de délocalisation défensive, car la conception et la production automatisée sont conservées dans le pays d'origine, mais l'activité d'assemblage qui représente le plus gros coût de la main-d'œuvre est délocalisée.

Délocalisation et comportement de marge : certaines firmes y recourent pour des raisons de (re) conquête de bénéfices. En quoi ce type de méthode se distingue-t-il des défensives ? Les entreprises qui y font appel ne répercutent pas effectivement la baisse du coût de production dans le pays à bas salaires sur le prix du produit final dans les nations de consommation. Elle implante une structure qui peut bénéficier des désavantages d'une nation pour les convertir en des avantages financiers pour l'entreprise si elle fournit les services ou les produits adéquats.

La délocalisation d'accompagnement des clients : elle n'est pas toujours un choix volontaire de la firme, elle peut être contrainte ou induite par une délocalisation des autres acteurs des filières industrielles. Par exemple, l'accélération de la délocalisation des fabricants de l'habillement a induit dès les années 1990 une fuite en cascade des fournisseurs de fils et de coton afin de pouvoir suivre leurs clients. Les délocalisations dérivées : l'installation massive d'unités d'assemblages des FMN ⁹² a pour conséquence d'enclencher un rattrapage économique qui s'accompagne d'une montée des salaires. Dès lors, pour conserver les avantages des coûts initiaux, les firmes recourent à de nouvelles délocalisations vers les pays voisins où les rémunérations demeurent moindres. L'importance des acteurs et de leur relation : la notion de délocalisation ne renvoie pas à un acteur unique.

Certaines entreprises ont délocalisé⁹³ une large partie de leur production, en recourant de façon accrue à la sous-traitance essentiellement. Dans le même temps, sur le terrain intérieur, le secteur s'est concentré sur le développement d'activités telles que la conception et le déploiement des produits, la commercialisation, le marketing et l'analyse, jusqu'à l'accès au

⁹² FMN : Firme Multi Nationale.

⁹³ La délocalisation (ou colocalisation) économique est le transfert par une société internationale d'activités, de capitaux et d'emplois dans des régions du monde offrant pour elle un avantage compétitif.

marché par l'intermédiaire de leurs propres magasins à la fois sur le négoce national et sur les affaires internationales. Le principal objectif est d'acquérir une position concurrentielle puissante et compétitrice dans la chaîne de valeur.

C) Délocalisation et chômage

Les cas de délocalisation sont nombreux dans les nations industrialisées et ils se portent principalement sur les marchés externes. Les pays qui cherchent à accroître la compétitivité et réduire les coûts de production sont sujets à la délocalisation. Les restructurations d'entreprises se font à l'échelle planétaire et la zone choisie à la relocalisation dépendra bien entendu des coûts, plus particulièrement des coûts fixes et en particulier ceux de production. La redistribution des services est aussi un facteur important quant à l'adoption du site géographique.

Les dirigeants sont en mesure de définir les étapes de la délocalisation tout en tirant les avantages des pays qui offrent la possibilité d'implanter leurs nouvelles zones de production. Les résultats sont dévoilés publiquement et les actionnaires sont à même de prendre des décisions et de savoir s'ils souhaitent suivre l'entreprise dans la délocalisation. La compétition mondiale a des effets dévastateurs sur l'emploi et agit de manière inéluctable sur le chômage. Les contrats les plus menacés sont, assez logiquement, les postes avec peu de qualification, car il est possible de les remplacer aisément et ainsi profiter des avantages comparatifs.

Dans l'objectif de contrebalancer les pertes d'emploi et la croissance du chômage, il convient de créer de nouveaux contrats dans des secteurs bien plus compétitifs qualifiés de « grande valeur ajoutée ». Le nombre d'embauches dans ces secteurs pourrait permettre aux employés moins qualifiés de bénéficier d'une ascension dans leur carrière professionnelle et profiter dans un sens de la délocalisation. Les ouvriers peu qualifiés pourraient voir des postes sur un autre territoire. Des formations adaptées pourraient être à l'origine de leurs prises de fonction dans un pays différent s'ils sont prêts à quitter leurs nations d'origine.

« Grâce à des fuites, nous savons quels secteurs l'Union européenne a demandé à 29 de ses principaux partenaires commerciaux d'ouvrir aux prestataires européens. Parmi les demandes les plus remarquables se trouvent la privatisation totale des services postaux et la

*libéralisation de larges pans de services environnementaux, l'énergie, les transports et la recherche scientifique*⁹⁴. » (George, 2003)

Ce type d'informations n'est pas sans conséquence, c'est donc dans des débats politiques que se joue l'avenir des industries françaises. Peu de temps après cette publication de Susan George, le ministre de l'époque de l'Économie, des Finances et de l'Industrie Francis Mer a déclaré dans un entretien ce qui suit :

*« Il y a des métiers industriels qui ont été délocalisés vers des pays à bas salaires : cela s'appelle la spécialisation internationale du commerce. Prenez l'exemple de la sidérurgie : ce type de métier doit, pour assurer sa survie en Europe, se concentrer au maximum sur le savoir, et localiser sa production là où les coûts, qu'il s'agisse des salaires ou des matières premières, sont les plus avantageux. C'est ce phénomène qui explique la croissance chinoise. Il suppose a contrario que l'Europe se mobilise sur l'innovation, la recherche et la formation professionnelle*⁹⁵. » (Mer, 2003)

La délocalisation des emplois peu qualifiés est jugée nécessaire dans le contexte du partage mondial du travail ou des pays comme la France et des pays de l'Europe allaient réserver les tâches dites plus qualifiées ou à plus forte valeur ajoutée. La recherche aussi est en phase d'être délocalisée, il n'y a pas que le secteur industriel qui la risque bien que ce soit le plus représenté concernant ce phénomène.

Toutes ces considérations se justifient, car la peur de la délocalisation est bien présente dans l'esprit des travailleurs. Face à la mondialisation et à l'évolution de l'économie, les décisions de la part des dirigeants ne sont pas toujours juste pour les personnes ressortissantes du pays d'origine. La vision est très différente, et les besoins de s'accroître hors des frontières françaises ne laissent pas d'autres choix que de faire des sacrifices en termes d'emplois peu qualifiés. Le climat social est enlisé dans les problèmes liés à la globalisation, l'État doit accompagner les compagnies dans les transitions et les délocalisations des sites de production tout en favorisant le déplacement des ouvriers peu qualifiés. Cependant, il est à annoter que la délocalisation est l'unique porte de sortie pour les établissements avant de faire faillite.

Si les sociétés décident de se déporter, c'est également parce qu'elles ne peuvent plus assurer les coûts fixes et les coûts de mains-d'œuvre dans le pays d'origine. Une entreprise en difficulté qui ne délocalise pas est en passe de fermer en raison d'une compétition trop

⁹⁴ Le 24 février 2003, Susan George écrivait, dans un article intitulé « *AGCS : Ne laissons pas gâter notre futur.*

⁹⁵ Francis Mer, juin 2003 par le journal *Les Echos*.

importante des sociétés étrangères. La production est inférieure aux concurrents, les surfaces géographiques couvertes sont amoindries et la compétitivité de la firme est affaiblie ce qui entraîne au bout de quelques années la chute de la société.

« La mondialisation détruit certains emplois, mais en crée beaucoup d'autres, les délocalisations sont certes douloureuses, mais elles ne sont qu'un aspect de la mondialisation. L'analyse des effets globaux de l'intégration économique accrue des différentes régions du monde révèle une réalité complexe. Nous évoquons ici essentiellement les tendances de l'emploi dans les pays de l'OCDE, car la question du chômage y est prégnante depuis la fin des Trente Glorieuses et que la mondialisation y est plus qu'ailleurs accusée de déposséder les travailleurs de leurs emplois. Certaines tendances de l'emploi dans les pays en développement et émergents apparaissent en creux⁹⁶. » (Huwart, Jean-Yves & Verdier, Loïc, 2012)

Dans un premier cas, la délocalisation ne change rien en ce qui concerne la perte d'emploi, car si elle ne délocalise pas la firme devra fermer et les emplois seront définitivement perdus. Dans un autre cas de figure, la réalité ne prend pas en compte les motivations des dirigeants des entreprises. À court terme, l'organisation ne pourra pas tenir face aux coûts de production dans le pays d'origine et devra tôt ou tard prendre la décision de se délocaliser en tenant en compte les pertes d'emploi que cela va impliquer. L'entreprise devra procéder à une restructuration complète ou partielle et relancer l'activité dans un autre pays. Sur le point économique, cela est bénéfique à la société si elle parvient à résister à la compétition internationale. L'accompagnement de l'État est nécessaire tant sur le point financier qu'humain. La communication doit être mise en avant, la situation économique et la rentabilité doivent passer au second plan afin de ne pas créer l'agitation et la colère des employés.

§ 3 : Le diagnostic et le positionnement stratégique

D'après Alfred Chandler⁹⁷ (1962), *« La stratégie consiste dans la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. »*

⁹⁶ Huwart, Jean-Yves et Loïc Verdier (2012), « La mondialisation est-elle bénéfique à l'emploi ? », dans La mondialisation économique : Origines et conséquences, Éditions OCDE.

⁹⁷ Alfred Dupont Chandler, est un historien de l'économie américaine. S'étant concentré sur l'étude de la gestion des grandes entreprises américaines, il est souvent qualifié d'historien des affaires.

D'après Igor ANSOFF (1965)

« La stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entrepris, avec son environnement, et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui. »

L'entreprise est un système, un ensemble, qui est soit en équilibre soit en déséquilibre. Andrews (1971).

« La stratégie est constituée de l'ensemble des objectifs, des politiques essentielles et des plans pour réaliser ses objectifs, établis de telle façon qu'ils définissent le domaine d'action de l'entreprise, ou celui dans lequel elle devrait être, le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être. »

Les éléments essentiels de la stratégie sont tous liés, il y a trois éléments qui découlent de la définition de Chandler :

- La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise.
- La stratégie fixe le système d'objectifs de l'entreprise. Ces objectifs sont fixés, non pas sur le long terme, mais sur le court et moyen terme.
- La stratégie délimite les moyens à allouer pour atteindre les objectifs définis (exemple : délocalisation dans l'automobile).

La stratégie se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation.

La stratégie correspond à un positionnement de l'entreprise, un siège économique par rapport aux partenaires économiques de l'entreprise, une prise de position sociale et politique, et un regroupement interne de l'entreprise, au niveau de sa structure, de son système et de son organisation. À partir de ce triple raisonnement, la rationalité stratégique doit être à la fois technico-économique, organisationnelle et sociopolitique, pour mieux traduire la triple réalité de l'entreprise, à savoir agent de production, organisation sociale et système politique. La stratégie doit être la plus rationnelle tout en étant apte à fonctionner sur l'intuition.

A) Les notions proches et complémentaires de la stratégie

1^{er} concept : la politique

C'est la manière d'agir et de conduire une affaire. En fonction de la stratégie choisie, l'entreprise définit sa politique commerciale, financière ou encore de ressources humaines.

2^e concept : la tactique

C'est l'art de diriger une action. Plusieurs tactiques sont possibles au sein d'une stratégie.

3^e concept : la finalité

C'est l'idée philosophique ou politique que l'organisation se fait de son existence.

4^e concept : le but

C'est l'expression de la finalité.

5^e concept : l'objectif

La finalité implicite de toute entreprise est sa pérennité (sa survie). Du point de vue économique classique, l'objectif de l'entreprise est de maximiser son profit. Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont un système d'objectifs économiques :

– La croissance interne (ou organique = progression par rapport à ses activités) ou externe (acquisition d'autres entreprises pour croître plus vite).

– La rentabilité

– La flexibilité

Sociaux :

– Développer l'emploi (via la croissance)

– Sécuriser l'emploi (via la rentabilité)

– Adapter l'emploi (via la flexibilité)

Pour réagir aux évolutions de l'environnement, l'entreprise doit réagir à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses moyens, mais également en fonction des forces et des contraintes de l'environnement économique, technologique, politique et social. L'entreprise est confrontée à un contexte turbulent et incertain. Elle doit réagir en adaptant ses décisions. Le stratège doit piloter l'organisation dans cette complexité, et rechercher des orientations d'actions, en se fondant sur les atouts et les spécificités de l'organisation.

Pour rechercher une compétitivité de manière intrinsèque, l'entreprise doit être dans la capacité à vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit. Les choix stratégiques doivent permettre à l'entreprise de gérer au mieux ses ressources et compétences, pour proposer des biens et des services au moindre coût. En outre, les clients attendent aujourd'hui une qualité de produit et des services attachés aux produits. En conséquence, les choix stratégiques doivent intégrer les facteurs de la qualité, de l'innovation, de la flexibilité et des services.

L'objectif est devenu la capacité de répondre aux besoins des clients tout en maximisant les profits.

– Pour rechercher la différenciation par rapport aux concurrents.

Par ses orientations stratégiques, l'entreprise recherche des avantages concurrentiels, c'est-à-dire que ses produits sont privilégiés par les clients.

– Pour se développer

Il s'agit d'assurer sa survie, son extension, sa croissance, dans de multiples directions.

Pour la croissance externe :

– Stratégie d'intégration : on acquiert des opérateurs (en amont ou en aval) pour devenir plus important.

Par le choix de ses objectifs, de ses axes d'actions et des moyens alloués, l'entreprise recherche en permanence la performance avec quatre notions :

– Efficacité, faire les bonnes choses

– Efficience, bien faire les choses

– Moyens

– Objectifs

Le management doit incorporer de multiples variables pour atteindre la performance. Ces variables sont aussi bien internes qu'externes. Cette performance est déterminée par des relations entre la structure et son environnement.

1^{re} relation : la performance est fortement dépendante des données de l'environnement économique.

2^e relation : la performance est fonction de l'adéquation de la structure organisationnelle à l'environnement. La performance est directement déterminée par la structure.

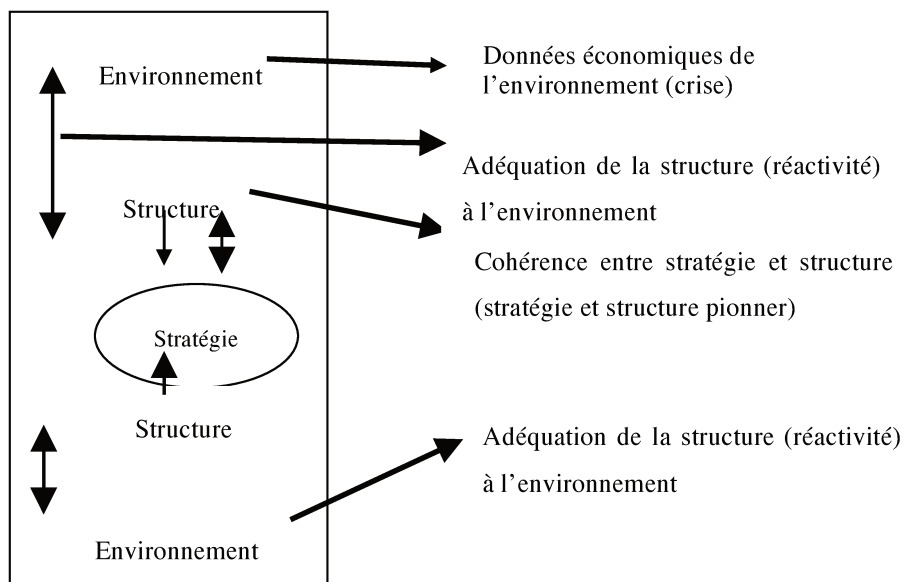
3^e relation : la performance dépend de la cohérence entre la stratégie et la structure.

4^e relation : la performance dépend de l'adéquation de la stratégie à l'environnement.

5^e relation : la performance du style et de la qualité de la gestion.

Dans une situation d'« environnement incertain », il convient d'avoir une structure réactive, dans la figure suivante nous allons placer les différents facteurs à leur place dans les choix stratégiques de développement.

Figure 2.2 : La structure réactive



Source : Élaboration personnelle avec l'aide des documents de Master (Comportement des entreprises)

Le suivi de l'efficacité se fait grâce à plusieurs paramètres dont le suivi social et le nombre accidents de travail. Les déterminants d'efficacité sont nombreux et liés (bonne structure est souvent égale à bonne cohérence). La performance est contingente, elle dépend de divers facteurs internes et externes.

Il n'est pas possible de formaliser des actions qui fonctionneraient à tous les moments et pour chaque entreprise. Les démarches stratégiques conditionnent l'obtention de l'efficacité, mais ils ne sont pas un gage de réussite. Ils doivent être combinés au choix de la structure.

B) L'évolution des doctrines et des pratiques stratégiques

La pensée stratégique réside dans plusieurs étapes. Dans les années 60, la pensée stratégique n'était qu'un cadre de réflexion rigide, où le déterminisme était fort. Les éléments quantitatifs étaient prédominants, les managers recherchaient essentiellement l'optimisation. Dans ce cadre, les premiers outils étaient ceux de la prévision à long terme (planification). Dans les années 1970, de nombreux mouvements sociaux ont lieu (mai 68 en France, Woodstock en 69) afin de contester le modèle en place. La vision des managers devient globale, car elle

intègre progressivement le social et le sociétal. Le cadre devient celui de la crise (choc pétrolier de 73).

Dans les années 1980, le cadre de réflexion se modifie peu à peu. À l'aspect de la vision globale est maintenant associée la notion de projet. Dans le cadre d'une méditation, la stratégie se voit associée à l'organisation, et on voit apparaître un raisonnement sur le management du changement (Changement rapide, technologique, sociologique. Les outils confectionnés par les managers sont des outils de qualité). En parallèle, les systèmes d'information se développent également (on peut notamment citer l'apparition des ordinateurs en entreprises en 1985). Les managers utilisent des outils d'analyse des technologies et d'analyse des compétitivités, de nos jours la pensée stratégique se concrétise sous la forme de la gestion stratégique. La gestion stratégique recouvre les trois missions que doivent maîtriser les gérants d'aujourd'hui :

- Gérer la stratégie de marché, c'est-à-dire le positionnement de l'entreprise sur le marché.
- Gérer l'organisation.
- Gérer les interfaces entre la stratégie de marché et l'organisation.

Dans l'évolution stratégique de la mondialisation et de la globalisation, on peut identifier cinq grandes périodes :

1910 — 1930 : à ce moment-là, les grandes entreprises ont choisi des stratégies de spécialisation avec la standardisation, construction d'une voiture standard, mais identifiable, accessible à tous.

1930 — 1950 : stratégie d'intégration verticale. Ce fut le cas de Michelin, qui a intégré le plus possible d'entreprises en amont.

1950 — 1980 : stratégie de diversification. Le but est de limiter les risques (ne pas mettre tous ces œufs dans le même panier) et de saisir des opportunités nouvelles.

1980 — 1990 : stratégie de réseau. C'est une stratégie dans laquelle le groupe fait d'une part un recentrage sur son métier et ses compétences de base, et d'autre part développe une externalisation des activités les moins bien maîtrisées, par des pratiques de coopération. C'est le cas des grands constructeurs automobiles avec les sous-traitants, ou encore les transports aériens.

Période actuelle : elle est marquée par la globalisation. Pour faire face à la mondialisation de marchés, les entreprises ont mené des stratégies de recentrage, de concentration et d'externalisation. Exemples : Peugeot et Citroën, Air France et KLM.

Cependant, toutes les fusions ne répondent pas aux attentes de leurs instigateurs et certains mouvements de concentration sont remis en cause. Aujourd'hui, on a une situation hétérogène, avec des fusions qui se font (GDF SUEZ) et à la fois des stratégies d'alliance qui se maintiennent. En ce qui concerne la démarche stratégique, elle doit être analysée comme un processus décisionnel complexe. Ce processus intègre la dimension interne et la dimension externe.

Dimension interne = structure, organisation, et tous les aspects du management.

Dimension externe = l'environnement, le marché, les clients, les fournisseurs, les concurrents.

Comme tout processus, la stratégie comprend plusieurs étapes, cette démarche est un processus rationnel qui s'est fondé sur une analyse de la concurrence, pour aboutir finalement à un choix stratégique.

Formulation :

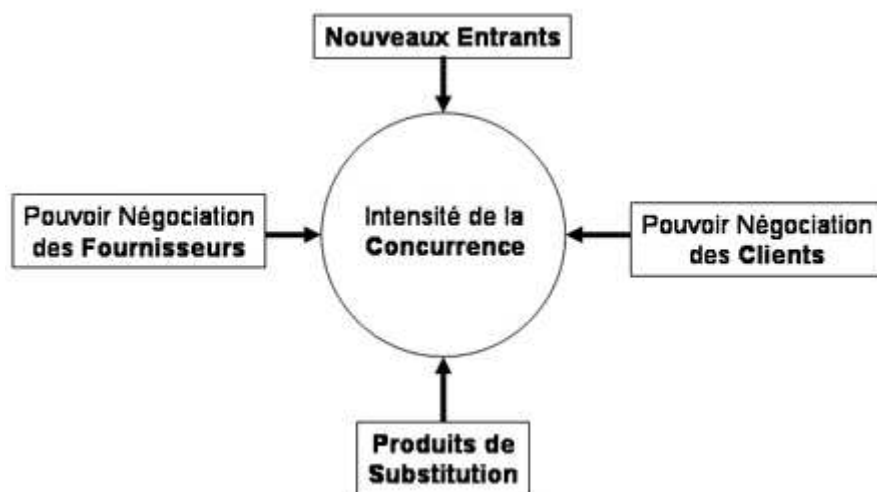
- Fixation d'objectifs
- Diagnostic stratégique
- Choix stratégique

Mises-en œuvre :

- Mise au point de politique fonctionnelle
- L'établissement de plans, de budgets
- Contrôle des résultats

Cette démarche s'est cantonnée à l'analyse de la concurrence (base de la démarche stratégique). Plusieurs élargissements ont été faits à partir de cette démarche par exemple l'analyse des forces concurrentielle au sein d'un secteur (M. Porter). Au début des années 80, Porter a largement amélioré le diagnostic concurrentiel, en introduisant d'autres acteurs que les seuls concurrents actuels de l'entreprise.

Porter a mis en évidence cinq forces concurrentielles :

Figure 2.3 : Les cinq forces de Porter

Source : Élaboration personnelle avec l'aide des documents de Master (Comportement des entreprises)

Les menaces, le but étant d'analyser les paramètres de la concurrence :

- Degré de concentration (combien y a-t-il de concurrents ?)
- Taux de croissance du marché
- Degré d'originalité du produit
- Les barrières à l'entrée : d'un secteur à un autre, il sera plus ou moins facile de rentrer sur un secteur
- Les coûts de structure (s'ils sont élevés, cela réduira inéluctablement les entrées)

Les pouvoirs de négociations des fournisseurs sont forts :

- Degré de concentration de l'offre (plus l'offre est concentrée, plus le pouvoir est fort)
- Le degré de substitution des produits
- Le degré de différenciation des produits
- Intégrer en aval

Les pouvoirs de négociations des clients :

- Degré de concentration des achats
- La variété dans le choix du client
- Le degré d'information du client

– Intégrer les achats en amont

La menace des nouveaux entrants :

– Le cycle de vie du marché (si le marché est en croissance, il va être attractif)

– Les barrières à l'entrée

– La force des entreprises présentes (si elles sont fortes, pas ou peu de possibilités d'entrer)

– Le degré d'incertitude qui existe sur le secteur

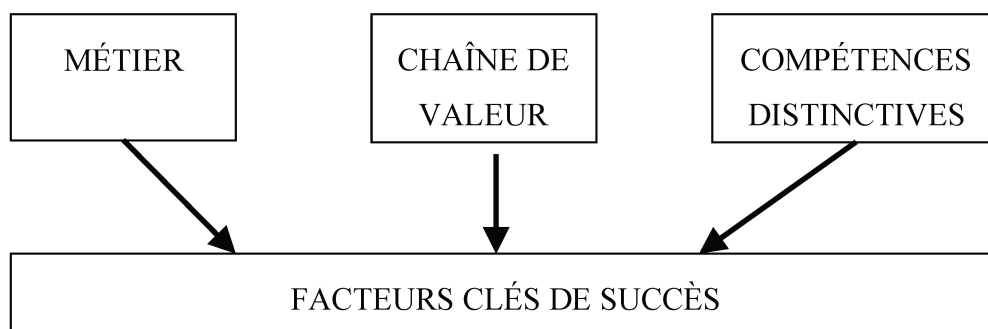
– La menace des produits de substitution (anticipation du futur)

– Évolution réglementaire qui modifie les règles du jeu, comme les fins de brevets ou encore les nouvelles technologies (exemple des médicaments génériques).

Les cinq forces peuvent s'opposer ou converger. Plus l'intensité de ces cinq forces est importante, plus la rentabilité économique au sein du secteur sera faible. Les facteurs qui conditionnent ces forces évoluent avec le temps. C'est la qualité du système d'information de l'entreprise qui va lui permettre de composer un diagnostic stratégique fiable et pertinent.

Cependant, il existe d'autres concepts clés qui ont été élaborés et que nous allons présenter dans cette section. Le métier, c'est l'ensemble des savoir-faire et des compétences qui sont mis en jeu par une société et qui lui permet de proposer des produits qui sont adaptés à la demande. Ce métier se développe avec le temps, s'enrichit avec le temps, et se transmet. Il donne à l'entreprise une spécificité et une identité. La chaîne de valeur, le concept de Porter qui montre qu'il est inévitable d'évaluer les activités de la compagnie, en interdépendance, le long d'une chaîne, afin de déterminer la capacité de l'organisation à créer de la valeur, elle sera ensuite perçue par les clients.

L'analyse de Porter débouche sur le schéma de principe de la chaîne de valeur. Ce schéma structure l'entreprise dans un axe horizontal (activités principales) et un axe vertical (activités de soutien). Le but commun des activités principales et de soutien est de créer de la marge. Il y aura de la marge seulement si la valeur que perçoivent les clients est supérieure au prix de revient du produit. Les aptitudes distinctives, à l'intérieur d'un métier ou d'une organisation, une entreprise peut maîtriser mieux que ses concurrents, une technique, une dimension de gestion, un savoir-faire. Dans ce cas, l'entreprise détient une compétence distinctive. En général, un métier requiert plusieurs habiletés distinctives. À la lumière des trois éléments précédents, nous allons présenter le schéma suivant afin de mieux comprendre ces trois cœurs du positionnement stratégique.

Figure 2.4 : Schéma mélangeant les trois concepts.

Source : Élaboration personnelle avec l'aide des documents de Master (Comportement des entreprises)

Ces FCS⁹⁸ doivent être ramenés sur le plan du secteur, segmentation, analyse qui consiste à repérer les segments stratégiques différents. Un segment stratégique est un sous-ensemble du marché dans lequel la combinaison des FCS est spécifique. Cette découpe peut se faire selon des axes différents, les types de clients, elle peut être technique (par rapport au savoir-faire), la segmentation sur le produit et le plan géographique. Cette segmentation stratégique détermine les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)⁹⁹. Les DAS permettent de savoir si l'entreprise détient les bons FCS et les avantages concurrentiels. Avec les étapes de la démarche stratégique, et compte tenu des concepts clés de l'analyse, nous pouvons détailler cette démarche en quatre étapes successives :

La connaissance de l'environnement et de la société, un diagnostic précis doit permettre à la structure dans la mise au point de sa stratégie en réduisant l'incertitude et la complexité, c'est à la fois une évaluation interne et externe. Ce diagnostic correspond à la synthèse des informations qui sont pertinentes pour l'entreprise à un moment donné. Le diagnostic porte sur l'environnement proche et lointain de la PME. Il intègre les critères du système concurrentiel. Il met en évidence les segments stratégiques, analyse la position de la structure sur ses segments. Il positionne en avant les compétences et les atouts spécifiques de la compagnie, sur lesquels elle peut fonder une stratégie.

La caractérisation des alternatives stratégiques, le diagnostic interne et externe a permis de délimiter les compétences distinctives de l'entreprise (forces et faiblesses). Au niveau externe, le diagnostic présente les attraits de l'environnement et ses contraintes, sur les plans économique, sociologique, politique, fiscal et international. Sur la base du diagnostic, le

⁹⁸ FCS, Facteurs Clés de Succès.

⁹⁹ DAS, Domaine d'Activité Stratégique.

manager détermine des alternatives stratégiques qui se présentent à l'entreprise. La décision issue de l'alternative stratégique va créer le positionnement. L'alternative stratégique pose deux questions distinctes au manager, dans quels DAS l'entreprise va-t-elle être présente ?

C'est ce que l'on appelle la stratégie primaire et, dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle faire et avec quels moyens ?

Le choix des orientations stratégiques, le manager évalue chacune des composantes de l'alternative stratégique (choix entre plusieurs possibilités). Il les compare et en fait un bilan coût-avantage, et il décidera de façon objective et de façon exhaustive. Les critères de choix qui sont utilisés pour déterminer l'orientation stratégique finale sont cependant plus ou moins rationnels, et plus ou moins contingents. Les indices de sélection peuvent être aussi le résultat de compromis, de jeux de pouvoir entre les décideurs. L'entreprise reste dans un contexte de rationalité limitée. Cette rationalité est restreinte par le niveau d'information du décisionnaire et par la capacité de compétences. Le manager met en place les indicateurs pour suivre les actions, pour mesurer les résultats. Le système de contrôle, qui sera matérialisé par un tableau de bord, permettra si cela est nécessaire, de recentrer les orientations stratégiques dans la durée.

Les stratégies d'entreprise :

Elle est déterminée par le découpage du marché, que l'on réalise par la segmentation. Sur ce découpage du marché, la stratégie est conduite par le positionnement des couples produits/marchés. La compagnie cherche à orienter ses activités, pour mettre au point les couples produits/marchés, qui vont lui permettre de réussir. Pour cela, l'entreprise doit déterminer ses DAS. Ce domaine d'activité s'analyse soit par sa nature, soit par sa dimension.

La nature du DAS va définir les stratégies distinctes, une seule activité, de spécialisation ou plusieurs activités, de diversification et de différenciation.

La stratégie de créneau :

Dans cette section, nous pouvons aussi présenter une solution alternative que nous appellerons de créneau. Cette stratégie recouvre trois orientations différentes. Dans ce cas, l'établissement n'a pas forcément un avantage concurrentiel, mais il se focalise sur le segment de clientèle qui est négligé. La spécialisation, elle correspond plus à la démarche de l'entreprise qui désire rester seule sur un segment. Il est notable d'avoir un avantage concurrentiel distinctif pour évincer les compétiteurs potentiels. L'interstice, une stratégie de créneau interstitielle est conduite quand un espace reste vacant entre deux segments de

marché de plus grande taille, ou un marché de trop faible taille pour intéresser de grandes entreprises. Globalement, une entreprise qui choisit de concentrer ses efforts dans une activité ou un métier sans chercher à l'étendre se positionne davantage dans une stratégie qualifiée de « locale ». Le but est d'obtenir de la maîtrise technologique pour être en mesure de proposer une offre que les clients vont apprécier et valoriser.

Les raisons qui conduisent l'entreprise à ce choix sont multiples, une meilleure maîtrise et depuis plus longtemps, une technique, un produit et un marché. L'entreprise peut aussi subir un manque de moyens pour se déployer dans plusieurs directions. Elle va focaliser ses efforts sur un secteur en particulier. Les stratégies de créneau ne sont pas uniquement du ressort des PME. Une grande entreprise peut développer ce type de stratégie sur certains segments. Il y a plusieurs formes de spécialisation, elles sont en générales dépendantes selon le choix des entreprises, la focalisation peut être géographique, axée sur la gamme de produits ou bien sur une spécialisation de marché. Il faut marquer que la stratégie de créneau n'est pas dépourvue de danger, voici les insécurités auxquelles fait face la société qui souhaite travailler dans un contexte local :

- Risque de saturation du marché
- Le métier peut atteindre maturité ou déclin
- Le secteur très porteur pourrait attirer rapidement d'autres firmes
- L'environnement qui peut évoluer défavorablement pour cette activité.

Les stratégies de diversification :

Elles sont de formes différentes. Nous allons commencer par la diversification horizontale, ses objectifs sont multiples.

On peut notamment citer ici : élargir l'offre à la clientèle, agrandir la gamme de produits tout en conservant les mêmes clients, le même marché (Free avec internet, Peugeot avec les cyclomoteurs, Rossignol avec le textile ou des raquettes de tennis).

La diversification verticale permet de proposer l'offre existante à d'autres clients et à d'autres marchés. Cela signifie toutes les fois où une entreprise ajoute un nouveau canal de distribution à son réseau. Par exemple, la Redoute qui ouvre des boutiques pour ceux qui n'achètent pas par correspondance.

La diversification par conglomérat, c'est une entreprise qui possède des activités dans des domaines forts dissimilaires et non liés entre eux, le tout avec une faible relation entre ces

différentes activités. Cela consiste à se diversifier dans des négoce de plus en plus séparés. Les conglomérats sont extrêmement mouvants : abandon de secteurs pour aller sur d'autres. Quels sont les avantages et les inconvénients de la diversification ? Dans le tableau suivant, nous donnerons quelques exemples.

Tableau 2. 2 : Avantages et inconvénients de la diversification

Avantages	Inconvénients
Sécurité (ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier). Il existe des secteurs cycliques et contre-cycliques (agroalimentaire, industrie pharmaceutique).	Risque qu'elle entraîne pour le groupe qui se lance dans la diversification.
Fidélité	Difficulté dans l'allocation des ressources (il faut être attentif à toutes les activités)
Synergie que l'on peut dégager de ces différentes activités	Difficultés d'organisation entre les différentes activités.
Prolonge la durée de vie des produits avec la diversification géographique	

Les stratégies d'intégration verticale possèdent plusieurs activités. Le but est de contrôler plusieurs étapes dans le processus de production, voire de maîtriser toutes les étapes du processus de production. Exemple : Ikea (forte intégration sur le processus de production), Mital¹⁰⁰ (rachat de groupes européens de production d'acier). Du côté de l'amont, l'intégration consiste à se rendre acteur principal de la source d'approvisionnement. Du côté de l'aval, l'intégration consiste à se rendre maître du circuit de distribution, comme Dell ou Apple avec ses « Apple stores ».

Cela permet de profiter de plusieurs avantages, la réduction des coûts, des délais, et d'assurer une qualité et un service meilleur. L'intégration rend l'entreprise indépendante des partenaires habituels, des fournisseurs, des distributeurs. Il est à souligner que la stratégie d'intégration verticale offre aussi un meilleur contrôle de l'activité. Cependant, il comporte également des inconvénients, quand il y a une difficulté dans le processus de production, celle-ci va se

¹⁰⁰ Arcelor Mittal est un groupe sidérurgique mondial. Son siège social est installé à Luxembourg. Il est le plus important producteur d'acier au monde, avec 96,1 millions de tonnes produites en 2013.

transmettre dans toute la filière. De manière générale, on peut dire qu'il y aura une moins bonne répartition des risques.

La dimension du DAS :

Il existe dans cette période et nous l'avons développé dans le chapitre précédent, différents niveaux de l'internationalisation. Les stratégies internationales débouchent sur la constitution d'entreprises qui sont dans un premier temps des firmes multinationales. Au fur et à mesure de leur croissance, nous assistons à la constitution d'entreprises globales. L'entreprise globale intègre ses activités dans un réseau mondial complexe, pour obtenir des économies d'échelle et des standardisations au niveau planétaire.

Les principaux avantages de l'internationalisation :

- La possibilité d'acquérir des ressources de production, à l'échelle mondiale, au moindre coût.
- Le cycle de vie des produits et des services est prolongé sur les marchés étrangers.
- Les économies d'échelle qui sont réalisées au travers d'un processus de standardisation des produits.
- Les sources diversifiées de financement que l'entreprise va pouvoir mobiliser.
- L'internationalisation peut apporter des avantages fiscaux, douaniers, notamment en termes de change.
- L'internationalisation permet une flexibilité globale plus grande.

Les inconvénients de l'internationalisation :

- La coordination stratégique des activités est difficile.
- L'information est aléatoire.
- Les acteurs et les structures sont difficiles à gérer.
- La taille importante de l'entreprise est difficile à gérer.
- Les risques potentiels présentés par les pays dans lesquels on s'internationalise (risque politique, fiscale et sociale).
- L'intégration des cultures des différents pays est délicate à réaliser.

C) Les stratégies « business » ou stratégies d'activités

Les stratégies d'activités se déclinent selon deux critères distincts, un axe d'élargissement qui offre aux établissements plusieurs options sur chaque activité qu'elles produisent, cet axe de développement se tourne vers la croissance de la société, le maintien de l'entreprise, ou l'abandon couplé ou non avec le recentrage sur d'autres activités. Le deuxième critère est le choix des moyens permettant de conduire les stratégies d'activités, ils reposent sur les avantages concurrentiels détenus par l'organisation.

L'entreprise cherche à mettre en place des atouts et des forces qui lui conféreront une capacité concurrentielle. Cette capacité dégagera une rentabilité par la création de valeur. On peut compter aussi toutes les stratégies intermédiaires que peuvent utiliser les entreprises dans leur développement. Les stratégies technologiques, qui sont les tactiques déployées par les entreprises qui ont des produits de haute technologie, l'innovation occupe aussi une place fondamentale pour s'octroyer un avantage concurrentiel.

Les stratégies relationnelles, qui sont des stratégies qui permettent de nouer des relations au sein de réseaux de partenaires, dans le but essentiel d'obtenir de la flexibilité. La stratégie de domination par les coûts, cette stratégie repose sur la démarche suivante : l'entreprise cherche à réduire ses charges pour proposer des prix plus bas, par rapport à ses concurrents. La réduction du coût du produit est recherchée dans toutes ses composantes, par exemple, la modification du produit sans altérer les qualités, la modification du procédé de fabrication ou bien l'adaptation des matériaux employés. On cherche à réduire le coût d'approvisionnement (mise en concurrence des fournisseurs) et le prix de distribution. La transformation des canaux de distribution permet de diminuer les coûts.

La réduction des coûts fixes peut être obtenue par des améliorations de l'organisation et par des procédures de fonctionnement. La stratégie de domination par les tarifs ne peut fonctionner que si l'entreprise dispose d'une forte part de marché, d'un accès favorable aux matières, une répartition des cotations sur des volumes importants et des conséquences positives sur les économies d'échelle. Dans le cas où l'entreprise obtient des coûts inférieurs, elle peut utiliser cet avantage de deux manières, soit en baissant les prix soient en augmentant la marge. Ces stratégies de domination par les prix ne se prolongent pas indéfiniment, étant donné que les changements technologiques vont rendre obsolètes les produits, les procédés, l'expérience, le savoir-faire, qui ont permis cette suprématie par les coûts. Des entreprises concurrentes vont investir massivement pour suivre la même voie et tenter d'abaisser la

supériorité de l'entreprise dominante. Une stratégie fondée sur la seule hégémonie par les coûts est rarement durable.

La stratégie de différenciation, l'entreprise propose un produit qui peut être perçu différemment par la demande. Dans ce cas, le client valorise un produit unique, sans substitut. La dissimilitude peut être technique, qualitative ou encore commerciale. Dans le cas de la distinction technologique, c'est une innovation dans le produit ou le processus de fabrication qui apporte une valeur supplémentaire. La dissemblance doit être significative et visible par le client. Elle doit être valorisable pour l'entreprise (au niveau des coûts et de la marge). La stratégie technologique, les entreprises peuvent rechercher des avantages concurrentiels dans les innovations technologiques. Ces avantages compétitifs peuvent être constitués par de nouvelles techniques de conception, de production voire de communication. La variable stratégique qui détermine la mise en place des stratégies technologiques est la variable d'innovation. En matière de stratégies technologiques, plusieurs alternatives peuvent être utilisées par les managers :

- Stratégie de leadership (également appelée « la stratégie du pionnier »). Dans ce cas, l'entreprise choisit d'introduire une nouveauté. Elle doit réaliser des investissements significatifs, qu'elle rentabilisera par une part de marché très importante et des marges plus élevées. De fait, elle fixera un prix de vente de façon plus large que si elle avait des concurrents.
- La stratégie dite « du suiveur ». Dans ce cas, l'entreprise introduit une nouveauté en 2^e position. Le groupe va logiquement supporter moins de coûts (moins de R et D), elle va courir moins de risque (car le produit existe déjà sur le marché). Toutefois pour réussir, et pour se démarquer de la première société, elle devra se différencier auprès des clients.
- La stratégie dite de « spécialisation ». L'entreprise choisit un créneau précis sur lequel elle doit maîtriser la technologie.
- La stratégie technologique concerne aussi le conglomérat. Le conglomérat va gérer un portefeuille de technologies, à des stades d'évolution différents, sur des DAS différents.
- La stratégie qui tend à se consacrer à la vente de technologie. Cela consiste à les développer puis à en céder l'exploitation, via une licence ou un brevet.
- La stratégie technologique de l'entrepreneur. Elle se focalise sur la phase de conception et l'élaboration des prototypes.

Il convient de s'attarder sur le concept de « stratégies relationnelles ». Les stratégies relationnelles sont celles de coopération qui se sont fortement développées au cours des vingt dernières années. Ces stratégies relationnelles sont reconnues sous le terme générique « d'impartitions ». Plusieurs raisons expliquent l'avancement des stratégies d'impartitions. La recherche de synergie et de complémentarité, les firmes concurrentes décident de s'associer ponctuellement et temporairement plutôt que de s'affronter. Le choix de la spécialisation, dans cette stratégie, une entreprise se spécialise sur le domaine où elle est efficace, flexible, rentable, et elle externalise les activités et les coûts pour lesquels elle n'est pas assez performante. Les problématiques actuelles des sociétés les obligent à obtenir un avantage concurrentiel, en matière de coûts, de qualité, de services ou de différenciation. C'est cette recherche d'un avantage concurrentiel qui conduit les entreprises à délaissier une partie des composantes de leur processus de production, là où elles n'ont pas de supériorités concurrentielles. Pour que ces stratégies relationnelles réussissent, les compagnies doivent mettre en place des relations privilégiées avec leurs partenaires.

La coordination entre les différentes entités et la communication qui y est associée doit être rigoureuse. Ces stratégies relationnelles peuvent se dérouler aussi bien verticalement qu'horizontalement.

Exemple en dimension verticale : stratégie de sous-traitance. Le sous-traitant réalise la pièce ou l'opération selon les directives du donneur d'ordre.

Exemple en dimension horizontale : stratégie de cotraitance. Par exemple, le tunnel sous la manche. Autre exemple, la concession automobile.

Toutes ces possibilités tactiques que nous avons présentées ne sont pas envisageables par toutes les entreprises. La société est amenée à déterminer quelles approches sont concevables et lesquelles elle devrait privilégier. L'entreprise est confrontée à des impératifs, cependant, elle doit créer de la valeur, dans son produit comme dans ses activités. Les dispositifs doivent intégrer les objectifs de qualité, de service et de flexibilité. Les stratégies doivent aussi tenir compte de la dimension mondiale des marchés. La capacité à gérer l'espace, à réduire les distances, à délocaliser les productions et les distributions constitue indubitablement une cause de compétitivité. Conformément à l'environnement et selon les contraintes du moment, les stratégies se fondent sur des bases différentes. Il est nécessaire de repérer en permanence les paramètres sur lesquels les choix peuvent s'ériger. Le facteur des coûts est essentiel.

Cependant, aujourd'hui, la mise en œuvre d'adoptions stratégiques et leur réussite sont fortement influencées par trois variables :

- Le temps qui est un facteur de différenciation entre les entreprises. Si une entreprise est capable de fabriquer plus vite, de réagir plus vite à une modification de l'environnement, elle va logiquement capter un plus grand nombre de parts de marché.
- L'innovation constitue un facteur important de différenciation. L'innovation peut être technique. Elle peut aussi se situer au niveau du procédé ou du produit, qu'il soit de nature commerciale ou organisationnelle. Elle est une source d'un avantage concurrentiel. L'entreprise cherche en permanence à introduire des innovations, soit produites par elle-même, soit produites à l'extérieur. Les stratégies d'innovation nécessitent d'augmenter l'importance des investissements immatériels (R et D ou la formation).
- La qualité qui est devenue une variable stratégique clé, car sa recherche constitue un avantage concurrentiel indiscutable. Les entreprises développent en permanence la qualité de leurs produits, car c'est une source de différenciation. La quintessence est de plus en plus intégrée dans le système d'objectifs de chaque entreprise.

Ces trois variables clés stratégiques nécessitent toute une flexibilité importante de l'organisation, de ses procédures de fonctionnement et de ses acteurs. Dans ces conjonctures, la gestion du changement est une condition implacable de la réussite des tactiques.

Toutes les nouvelles technologies qui permettent de traiter et diffuser les informations sont devenues incontournables pour les entreprises, et ce, quelle que soit la taille de l'établissement. Elles apportent des améliorations, mais aussi des contraintes à tous les niveaux de la gestion et pour toutes les fonctions de l'organisation. Les influences réciproques de la stratégie et de la structure obligent les entreprises à mettre en valeur les accommodations organisationnelles en relation avec les changements stratégiques.

Aujourd'hui, les entreprises prennent conscience qu'elles doivent aussi fonder leur stratégie sur leurs ressources particulières et leurs compétences spécifiques pour les appliquer dans certaines zones du monde et qui peuvent enregistrer de fortes variations économiques positives à l'internationalisation.

D) Gestion théorique des filiales à l'international : les ERPG

Le modèle ERPG a été proposé par Perlmutter en 1969 pour mettre en avant les différentes conceptions du management des entreprises présentes sur des marchés internationaux. Il considère, quatre prédispositions stratégiques dans une entreprise multinationale :

L'ethnocentrisme : C'est une prédisposition où toutes les décisions stratégiques sont guidées par les valeurs et intérêts de la société mère, une telle firme est concernée par sa viabilité mondiale et sa légitimité dans son pays domestique. Le modèle ethnocentrique est caractérisé par l'unification des systèmes et stratégies, le modèle appliqué aux filiales est celui de la société mère.

Le polycentrisme : C'est une prédisposition où les décisions stratégiques sont taillées pour convenir aux cultures des différents pays dans lesquels l'entreprise multinationale fait concurrence. Une multinationale polycentrique est principalement concernée par sa légitimité dans chaque pays dans lequel elle opère, même si cela signifie certaines pertes de profit. Le modèle polycentrique se distingue par une fragmentation des systèmes et stratégies entre les filiales et la société mère, la gestion des entités est la plus locale possible.

Le régiocentrisme : C'est la prédisposition qui essaie d'unir les intérêts du parent avec ceux des filiales, au moins sur une base régionale limitée. Une multinationale régiocentrique essaie de balancer la viabilité et la légitimité des multinationales à un niveau régional.

Le géocentrisme : C'est une prédisposition qui cherche à intégrer diverses filiales à travers une approche globale des systèmes de prise de décision. Une firme géocentrique essaie de balancer la viabilité et la légitimité à travers un réseau global de business. Le géocentrisme peut être classifié comme une enclave ou un géocentrisme intégratif.

La prédisposition prédominante d'une multinationale est appelée un profil ERPG. Un profil ERPG ethnocentrique ou polycentrique est très fréquent (Perlmutter 1969), alors qu'un profil ERPG régiocentrique ou géocentrique est relativement nouveau entre les entreprises multinationales. Ce modèle a contribué à une meilleure connaissance des orientations stratégiques et organisationnelles suivies par les entreprises au niveau international. »¹⁰¹

Il est proposé dans la théorie une synthèse comparative des relations siège-filiales à partir de l'approche développée par Perlmutter. La comparaison est réalisée autour de trois principaux

¹⁰¹ Le dico du commerce international, model ERPG : <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-eprg.html>.

critères représentatifs des différences d'approches en matière d'organisation (degré de complexité, autorité et prise de décision, évaluation et contrôle) et de relations intrafirmes (orientation culturelle, degré d'interdépendance et d'autonomie, origine des flux).

Tableau 3.8 : Synthèse des 4 approches des relations siège-filiales Adapté de Heenan et Perlmutter (1979)

Typologie de PERLMUTTER	Modèle Ethnocentrique	Modèle Polycentrique	Modèle Régiocentrique	Modèle Géocentrique
Complexité de l'organisation	Complexité dans le pays, simplicité dans les filiales	Variété et indépendance des structures	Grande interdépendance régionale	Grande interdépendance mondiale
Autorité et prise de décision	Fort pouvoir du siège central	Faible pouvoir du siège central	Fort pouvoir du siège régional	Collaboration siège/filiales
Évaluation et contrôle	Standards du pays d'origine appliqués à l'ensemble du personnel, indicateurs de performance nationaux	Indicateurs déterminés localement	Indicateurs déterminés régionalement	Indicateurs à la fois locaux et globaux
Systèmes sanctions récompenses	Incitations importantes au siège, faibles dans les filiales	Grande variété, les incitations peuvent être élevées ou faibles selon la performance de la filiale	Incitations pour contribution aux performances régionales	Récompenses destinées aux cadres locaux et nationaux pour atteinte des objectifs
Communications et flux d'informations	Grand nombre d'ordres et conseils aux filiales	Faible importance de la communication entre filiales et de siège à filiales	Communication faible entre sièges mondiaux et filiales mais élevé entre sièges régionaux et	Flux de communication importants partout dans le monde et dans tous les sens

			filiales	
Identification géographique	Nationalité du propriétaire	Nationalité du pays d'accueil	Entreprise régionale	Véritable entreprise mondiale
Manière de pourvoir les postes	Cadres de la maison mère à tous les postes clés	Cadres locaux aux postes-clés dans leur pays	Cadres de la région aux postes-clés dans la région	Pas de principe dominant hormis celui de la compétence pour les postes-clés

Avant tout, il est fondamental de respecter le fonctionnement du groupe à l'étranger afin de le représenter correctement dans son intégrité. Une fois les produits et l'administration commerciale bien définis, il convient de commencer à naturaliser les produits en fonction des normes locales et de la culture professionnelle du pays d'accueil comme pour les prix ou les modes de facturations. Ce n'est que par la suite que la filiale pourra devenir davantage indépendante. Une fois que les projets sont en cours d'exécution, il y a une rotation et une cadence de travail, de la rentabilité financière, la maison mère peut se détacher petit à petit de la filiale en la laissant plus indépendante dans les décisions et les actions quotidiennes.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce chapitre a abordé, au travers de différents éléments théoriques, la question du processus d'internationalisation qui consiste à développer l'exploitation de son portefeuille d'activités vers l'étranger.

« Il est possible d'enrichir la présentation de cette recherche en posant que l'étendue du portefeuille d'activités d'une entreprise peut se caractériser sur trois dimensions auxquelles s'associent différentes logiques de développement.

- le nombre de domaines d'activités constituant le portefeuille, c'est donc la diversification ou la concentration des activités de l'entreprise

- Le nombre de phases productives maîtrisées en propre dans chaque domaine constitutif du portefeuille. L'alternative à cet égard est de cantonner au maillon initialement occupé ou de se développer en amont ou en aval de ce dernier. On parle dans ce cas de stratégie d'intégration verticale.

- L'étendue géographique ou le nombre de marchés étranger sur lequel l'entreprise est implantée. Celle-ci peut limiter son rayon d'action à son marché initial, local, régional, voire national, ou tenter de se développer à l'étranger en poursuivant une stratégie d'internationalisation¹⁰². » (Xavier Demil, Xavier Lecocq, & Vanessa Warnier, 2013)

Nous avons montré, tout d'abord, que le choix de l'internationalisation n'est pas nécessairement planifié, il peut parfois être la conséquence progressive de la recherche de nouveaux débouchés où de rencontres avec des acteurs professionnels du milieu international.

Ces acteurs deviendront par la suite des partenaires locaux indispensables pour le lancement d'une activité nationale sur un marché extérieur. L'internationalisation est une stratégie dont les facettes sont multiples et parfois elles sont délicates à gérer. L'avancement progressif de l'entreprise l'amène à des évolutions économiques, culturelles et structurelles.

L'extension des échanges économiques et financiers est par conséquent l'expansion des connexions d'interdépendance entre les individus. La globalisation est l'agrandissement des rouages économiques et phénomènes pécuniaires à toutes les activités humaines à un niveau planétaire. Les produits se ressemblent de plus en plus, les crises monétaires sont la conséquence de ce phénomène et la mondialisation se traduit par des marchés et des services

¹⁰² Xavier Demil, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, *Stratégie et Business Models*, Pearson Education France, Paris 2013.

globaux. La tendance actuelle est également à la veille, qu'elle soit technologique, politique, financière, économique ou encore commerciale. La pratique du Benchmarking, s'inspirer des concurrents plus efficaces pour développer les facteurs clés de succès, la maîtrise de la rentabilité, avec toutes les conséquences sociales que cela crée, la fermeture d'usines, mais aussi les licenciements. Ce contrôle passe par la domination des volumes pour bénéficier d'économies d'échelle et effets d'expérience.

Quels sont les moyens d'échapper à ces insécurités ? Dans le but de détourner les obstacles, il est pertinent de créer des partenariats avec des acteurs des pays visés. Il existe inéluctablement des zones géographiques plus favorables que d'autres. La gestion de ces dangers induit des contraintes, il faut adapter son offre, sa logistique et sa compétitivité, rechercher de nouveaux financements, et profiter d'un réseau de relations de sociétés.

Cependant, existe-t-il des limites quant à l'internationalisation des entreprises ? Il y a des résistances politiques, sociales, et culturelles, ainsi que des forces de globalisation très puissantes. Pour comprendre la démarche stratégique internationale, il est nécessaire en premier lieu de déterminer le niveau de globalisation et de localisation des activités dans lesquelles la compagnie évolue. En effet, dans son contexte d'internationalisation, l'entreprise est soumise soit à des forces de localisation, soit à des forces de globalisation.

Nous avons également mis en avant les forces de localisation qui tendent à limiter à un espace restreint national, voire régional, le négoce ou l'ensemble des affaires qui sont considérées.

Ces forces de localisation sont liées à un fort enracinement culturel, à des barrières réglementaires spécifiques, au caractère périssable des activités, ou au caractère peu reproductible en dehors de leur espace de référence d'origine. Les forces de globalisation déterminent un cadre géographique étendu. Ces forces sont connectées à l'universalité du besoin auquel répond l'activité. Elles sont attachées au niveau très élevé d'investissement et au développement de la technologie. La résultante de ces deux séries de forces, la localisation et la globalisation produit un partage des négoce des entreprises entre trois catégories distinctes :

– Les activités à dominante locale qui s'appuient sur des structures d'entreprises purement nationales ou encore régionales, elles peuvent comporter éventuellement des ouvertures transfrontalières vers les espaces limitrophes. Ces activités à dominante locale sont des mouvements qui protègent en partie l'entreprise de la concurrence internationale, par le fait de traditions, d'usages, réglementation locale ou autre.

– Les activités à dominante globale : les opérateurs de ces activités sont principalement des structures multinationales, voire mondiales. Ces sociétés se développent largement, partout.

Leurs schémas organisationnels et leurs procédures sont homogènes et coordonnés. Ces activités à dominante globale sont des activités qui ont des conditions locales assez uniformes de pays à pays. Une entreprise qui bénéficie d'un avantage compétitif dans son État d'origine peut facilement le transposer dans un autre territoire. Ces entreprises développent des stratégies d'internationalisation par lesquelles elles imposent leurs standards et au moyen desquelles elles obtiennent des économies d'échelle.

– Les activités mixtes à un niveau intermédiaire des deux activités précédentes. Dans cette catégorie, nous retrouvons des actions pluri-locales et pluri-domestiques et d'autre part, des opérations transnationales. En revanche, les activités transnationales développent des produits et des services à vocation globale, mais dont une large partie de la valeur ajoutée doit être apportée localement. Ces différentes activités s'organisent selon une structure internationale qui est déployée géographiquement de manière plus ou moins étendue. L'analyse de base a pour objectif de déterminer le degré d'homogénéité de chaque commercialisation et d'évaluer l'attractivité du secteur d'activité. Il s'agit de poser des interrogations constructives telles que : Quelle est la position de l'activité dans la filière ? Quelle est l'arène stratégique par rapport à cette activité ? Quel niveau de maturité ?

Dans les phases d'internationalisation, plusieurs services de l'entreprise vont être concernés, et cela au niveau commercial, mais aussi au niveau industriel. Dans ce dernier cas, les fonctions financières, juridiques et fiscales vont être particulièrement mises à contribution dans le but tant de financer que de bénéficier d'une couverture risque.

À la dernière phase de l'internationalisation vient la multinationalisation, et seulement dans le cas où les PME arrivent à cette étape, la stratégie multifonctionnelle se caractérise par le souci de coordination entre les différents services de la compagnie. Le choix d'organisation de l'entreprise à ce stade joue un rôle crucial. L'élaboration vise à optimiser la répartition géographique des activités de production et de commercialisation, elle se consacre également à l'harmonisation des procédures. Certaines fonctions, à l'instar notamment du risque de change, de la communication ou des ressources humaines, peuvent parfaitement être gérées dans une grande transversalité.

Cette globalisation semble constituer une grande menace pour certains individus. Cependant, si nous raisonnons à l'échelle des États, sont-ils tous égaux dans les phénomènes de

mondialisation ? Il est à souligner que les pays les plus développés économiquement sont aussi ceux qui détiennent de forts taux d'internationalisation et de possessions à l'étranger. L'ouverture des frontières a fait naître de nouvelles perspectives, ainsi la course est lancée pour augmenter sa croissance et élargir au maximum les champs et les secteurs d'activités.

Chaque pays est normalement capable de profiter des mêmes avantages quant à l'ouverture des marchés. Le transfert des technologies des biens et des services est commun. Cependant, nous remarquons que selon les cultures et les états d'esprit des nations, l'évolution économique n'est pas équitable et les différences après quelques années sont croissantes et de plus en plus visibles. Certains pays sont dépendants de la globalisation, mais doivent en payer les conséquences et les inégalités sociales sont rapidement marquées.

La crise, note M. Bourguignon, n'a même pas freiné le processus de rattrapage des pays riches par les pays en développement. Globalement, les écarts se resserrent, mais, et c'est paradoxal, les disparités entre les extrémités de l'échelle des revenus nationaux, elles, ne cessent d'augmenter¹⁰³. » (Bourguignon, 2009)

Enfin, nous avons exposé le rôle central de cette approche multifonctionnelle, la recherche des alliances internationales est un élément primordial et incontournable. C'est la création d'une filiale commune dont les % de contrôle sont variables selon les cas, entre ceux qui sont détenus par la multinationale, et ceux détenus par son partenaire local. Les joint-ventures permettent une utilisation des réseaux du partenaire local. La joint-venture permet de développer de nombreuses synergies entre les deux belligérants, au niveau commercial, technologique, industriel ou encore financier. Ce n'est pas une fin, mais bien un moyen de développement. En effet, les objectifs de chacune des parties sont différents, voire contradictoires. Les risques de comportement opportunistes sont toujours présents. Dans le meilleur des cas, les joint-ventures internationales aboutissent à l'acquisition de celle-ci par l'un des deux partenaires. Elle dure temps que les sociétaires y trouvent un intérêt.

« L'histoire de l'internationalisation des entreprises a vu émerger tour à tour les entités géographiques qui s'adaptent à la structure politique et administrative du pays d'accueil, les lignes de produit dont l'optimisation nécessite un management mondial, plus récemment, les grands comptes clients internationaux dont la gestion coordonnée exige un traitement homogène partout où ces grands comptes sont servis. Ces trois formes structurelles doivent

¹⁰³ *La Mondialisation de l'inégalité*, de François Bourguignon. Seuil, "La République des idées, Le monde, économie 10 septembre 2009.

être confrontées au degré de centralisation ou de décentralisation nécessaire et à la dialectique globale locale¹⁰⁴. »

Il y a trois facteurs explicatifs du dynamisme du commerce international. Premièrement, les coûts d'acheminement ont diminué d'une façon nette grâce à une série d'innovations et à une efficacité accrue des modes et des infrastructures de transport. Deuxième critère décisif, les processus d'intégration comme l'émergence de blocs économiques et l'abolition des tarifs à une échelle mondiale ont su promouvoir le commerce international. Enfin, troisième facteur, les systèmes de production sont de plus en plus flexibles et imbriqués, ce qui stimule l'échange de biens et services de toutes sortes. La globalisation recouvre de multiples facettes parmi lesquelles la libéralisation des droits de douane, l'intensification des mouvements de capitaux et la mobilité internationale du travail sont quelques-uns de ces traits bien connus.

« À première vue, par rapport à l'économie, la mondialisation apparaît comme un phénomène des deux dernières décennies du vingtième siècle. On parlait déjà du village global et de l'impact des multinationales. Puis, en 1986 ont commencé les longues sessions de travail du cycle d'Uruguay, lesquels ont abouti, en 1995, à la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Entre-temps, le capital accroissait sa mobilité à travers les frontières, donnant naissance à la géo-finance ou globalisation financière. Les Anglais ont d'ailleurs choisi de désigner le phénomène de mondialisation par le mot : globalisation¹⁰⁵. »

La globalisation est un processus qui tend à rendre accessibles les mêmes biens, services et prestations de facteurs aux mêmes conditions de prix et de qualité dans tous les pays en même temps. La recherche d'une meilleure organisation, optimiser la structure en interne, la rationalisation avec les bons recrutements des ressources humaines qui vont diriger l'établissement et représenter la maison mère à l'étranger. C'est grâce aux innovations que l'entreprise devient compétitive, les modernités sont obtenues avec la R et D. Les entreprises sont aussi sujettes à plusieurs risques, l'inadaptation du produit, les complexités d'organisation par l'augmentation de la taille de l'entreprise, le risque de change, la compétence des salariés sur place, les risques sociaux de protection du travail, le risque financier d'investissement sans rentabilité, les difficultés d'obtention de crédits mais, surtout le risque interculturel.

¹⁰⁴ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

¹⁰⁵ Pierre Dinan, La Mondialisation, facettes, défis et exigences, Novembre 2000. <http://www.pmdinan.com/?p=478>.

Les éléments qui précèdent vont nous mener progressivement à l'importance de la considération de l'interculturalité dans les entités reculées et délocalisées.

Il est essentiel de concevoir un apprentissage détaillé avec comme appui des modèles théoriques qui aideront et conduiront grâce à la pratique les expatriés à une gestion efficace de la complexité interculturelle dans le contexte de l'internationalisation. Les cadres de gestion non-initiés aux vastes aspects des cultures sont dans un premier temps dans invité à étudier les grandes lignes théoriques et littéraires du sujet. Les auteurs que nous citerons dans le second chapitre ont aidé inéluctablement le monde professionnel à mieux aborder la complexité et le mélange des cultures.

Ces modèles et théories reposent tout d'abord sur des études à grandes échelles, études menées par des chercheurs reconnus dans les entreprises de rangs mondiaux. L'ignorance interculturelle frappe et nombreux sont-ils à être affectés dans leurs fonctions journalières. Aucun jeune expatrié ou cadre ne peut ignorer ces barrières, elles sont réelles, présentes, et elles font partie du quotidien. L'apprentissage, la connaissance et la maîtrise des éléments théoriques se révèlent être un atout à celui qui les applique dans son travail.

Il est notre objectif d'étudier dans un second temps les phénomènes liés à la culture. Avec des informations concrètes et des exemples précis, nous serons plus à même dans les dernières parties de cette thèse confirmer la grande importance de la gestion interculturelle dans l'administration des entreprises à l'étranger.

L'internationalisation et plus particulièrement le déplacement des unités de travail impliquent le déplacement des ressources humaines, cette délocalisation culturelle est suivie par une mutation que nous appellerons dans le chapitre deux la transformation des compétences interculturelles. Il est important de mentionner dans notre recherche que les problèmes et les conflits interculturels sont tout aussi notables dans les structures de taille modeste que dans les entreprises mondiales et multinationales.

CHAPITRE 2 : LA TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES

Notre objectif final est d'étudier les facteurs externes liés au développement économique des sociétés et en particulier la forte influence de l'interculturalité dans l'internationalisation des entreprises.

Ce qui nous intéresse dans ce chapitre, c'est d'organiser les idées et les notions essentielles de l'interculturalité, de savoir quelles variables on doit utiliser pour notre étude et pour les appliquer du mieux possible dans un contexte professionnel. La problématique de notre développement est basée sur deux thématiques : la culture et l'internationalisation. Dans la partie suivante nous étudierons la transformation de chacun de ces deux volets en prenant soin de faire apparaître les compétences interculturelles.

Nous avons cherché dans ce second chapitre à mieux comprendre la recherche théorique appliquée à la culture mais surtout comprendre comment l'adapter dans le cas précis du groupe Utilities-Performance.

Après cette première présentation générale des modèles de l'internationalisation, nous allons analyser les principales théories sur le développement interculturel en société. Une théorie est un ensemble d'idées et de concepts abstraits, organisé et appliqué à un domaine particulier.

La gestion interculturelle est apparue comme une nouvelle préoccupation au début des années 90. C'est une discipline de gestion qui a fait, ces dernières années, l'objet d'un véritable engouement aussi bien dans les milieux d'affaires que dans la communauté scientifique. Son émergence coïncide avec l'accélération des méthodes d'internationalisation des entreprises et l'augmentation des coopérations, acquisitions et fusions, qui posent avec une intensité croissante des problèmes que l'on qualifie aujourd'hui d'« *interculturels* ». En effet, des salariés issus de contextes nationaux éloignés vont de plus en plus souvent œuvrer ensemble dans les groupes et firmes multiculturels. La dimension sociale et culturelle est trop souvent sous-estimée, voire parfois ignorée, dans les fusions d'entreprises alors qu'elles sont source de conflits dans les coopérations internationales. On parle couramment de « *choc culturel*¹⁰⁶. »

C'est dans cette perspective que s'est développé le « *management interculturel*¹⁰⁷. » Ce dernier a pour objectif l'amélioration des interactions en milieu de travail. Il s'intéresse à l'influence de la culture sur les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs. Le management constitue un moyen permettant, d'une part, de prendre conscience de la réalité des différences culturelles renforcées par la mondialisation et, d'autre part, d'essayer de mettre en œuvre des outils et des démarches aidant à gérer ces différences.

Il n'est pas surprenant que, lorsque ces outils imprégnés de conceptions culturelles sont mis à disposition de personnels issus d'un autre contexte, un choc ait bien lieu même s'il ne prend pas la forme de contact direct entre les personnes. Le management s'attache aux modalités de mise en œuvre locale d'adaptation et d'appropriation par les acteurs de ces outils importés.

Les cultures ne peuvent être taxées d'illogisme. La logique qui assure la richesse des racines, mais également leur cohérence, est d'une autre nature. Ce sont bien souvent les tentatives pour les insérer dans des schémas occidentaux trop rigides qui provoquent les contradictions

¹⁰⁶ Le choc culturel est une façon d'expliquer pourquoi nous nous sentons différent maintenant que nous sommes dans un nouveau pays. Un déménagement nous fait vivre beaucoup de changements. Il y a des différences au niveau de la langue, des coutumes et des attentes.

¹⁰⁷ Deux entreprises de deux pays différents fusionnent. Une filiale française importe un outil de gestion développé aux Etats-Unis. Des chercheurs travaillent ensemble au sein d'un consortium européen. Avec la mondialisation, les confrontations des cultures dans le milieu professionnel se multiplient, rendant nécessaire une approche interculturelle du management.

et les dysfonctionnements. Faute d'être maîtrisé, le management risque de se retrouver réduit à :

- La recherche de l'implantation chez les modèles occidentaux.
- L'affirmation que les autres cultures atteindront le niveau de développement économique occidental et qu'elles aboutiront à une démarche d'acculturation les rapprochant sans cesse du modèle importé dominant.
- La certitude que le succès repose sur la capacité des cultures voisines à assimiler la prépondérante. Pour conforter ces certitudes, diverses études ont montré que l'absence de compréhension des autres sociétés qui créent diverses difficultés n'empêche toutefois pas d'atteindre les objectifs assignés.

À la notion de culture se rattachent plusieurs préfixes, le « multi », le « pluri — » ou le « trans — ». Le préfixe « inter — » ou « entre — » en latin, suppose une situation entre deux positions. Il indique un état des faits où il y a d'une part, l'idée de liaison et de réciprocité (intercalaire, intermédiaire par exemple) et d'autre part, l'idée de séparation, de disjonction (interdiction, interposition pour donner quelques illustrations précises).

On pourrait ainsi définir l'interculturel comme un processus relationnel issu de l'interaction entre deux groupes impliquant une complexité des relations dans une réciprocité des échanges. Toute forme de connexion humaine peut être assimilée comme interculturelle dans la mesure où toute personne est issue d'une culture. L'effort de compréhension est ici mis en avant, car chaque individu est convaincu du bien-fondé de sa manière de juger. Plusieurs démarches dans une telle situation sont à étudier :

- Une première approche anthropologique qui considère tout homme comme universel où on envisage qu'il y a toujours des points communs entre tous les hommes (les besoins physiologiques par exemple)
- Une seconde approche psychoculturelle considère quant à elle qu'un homme qui appartient à un groupe partage des choses en commun avec les membres de ce groupe (les croyances)
- Il existe une troisième approche, dite psychologique, qui considère que tout être humain a quelque chose d'unique (la personnalité ou le caractère)

La culture est le produit d'un ensemble d'éléments en interaction permanente. Ces éléments constituent un tout cohérent. C'est un processus de construction avant d'aboutir à un produit.

Ce processus de construction est influencé par plusieurs déterminants principalement constitués par les institutions comme la famille, le langage et la communication, la religion, le gouvernement, la politique, l'éducation, la technologie, la société, le climat, la topographie, les systèmes économiques. Pour Hofstede, des relations d'influence réciproques existent entre l'environnement et la culture. Elle peut aussi influencer sur ces institutions et elle est partagée par les membres d'un même clan. Ainsi, le groupe peut être incarné par un pays (culture nationale), une organisation (culture organisationnelle), une famille (culture familiale), une religion (culture religieuse), un sport (culture sportive), un corps de métier, une génération, une région et des catégories socioprofessionnelles.

Premièrement, la notion de compétence sociale et culturelle est relativement nouvelle dans le champ des sciences sociales. C'est un terme qui est apparu il y a une dizaine d'années. Le phénomène de l'internationalisation nécessite de plus en plus des cadres et dirigeants à grande mobilité. C'est une des compétences complémentaires à développer pour des expatriés, des dirigeants internationaux ou pour les responsables de gestion d'équipes multiculturelles.

«La culture est le produit d'un ensemble d'éléments, en interaction permanente, qui constituent un tout cohérent¹⁰⁸. » (Cuche, 2004.)

Gertsen, en adoptant une approche évaluative de cette compétence, a apporté un éclaircissement sur ses différentes dimensions. Trois approches évaluatives complémentaires ont été analysées. La première, par la capacité d'adaptation au sein d'une culture ou d'un pays. La deuxième, par les traits de personnalités. La troisième, par les connaissances des caractéristiques d'une société (Gertsen, 1992). La compétence interculturelle résulte de l'interaction entre :

- Une dimension communicative (tout ce qui se rattache à la transmission verbale et non verbale : la langue, les mimiques, les gestes), et comportementale (tout ce qui se rattache au savoir-être : le respect, la flexibilité, l'écoute)
- Une dimension cognitive (tout ce qui se rattache à la connaissance sur la notion de culture : culture de l'autre, sa propre culture)
- Une dimension affective (tout ce qui se rattache à la sensibilité et à la compréhension) (Gertsen, 1992 ; Iles, 1995).

¹⁰⁸ Cuche, D. (2004). La notion de culture en sciences sociales . Paris: La découverte.

Deuxièmement, ces compétences seront des éléments déterminants de notre recherche, nous sommes confrontés dans cette thèse à des rapports culturels et l'aptitude à gérer ces problèmes est la clé pour la réussite des nouvelles internationalisations d'entreprises. Comment s'armer des bonnes compétences ? L'apprentissage doit se faire tôt et afin de ne pas être face à des difficultés de compréhension culturelle.

Enfin, nous pourrions définir et conclure dans ce chapitre que l'approche interculturelle est un point qui est longuement interrogé par l'actualité économique, politique, sociale et en vue des changements auxquels elle est heurtée. La mondialisation a largement affecté les économies dans les firmes nationales. Inévitablement, les modes de gestion qui en découlent à l'international ont un impact très fort sur l'activité de ces entreprises qu'elles soient petites ou de taille plus importante. Les sujets les plus touchés par ce phénomène sont bien sûr les professionnels déployés sur des régions du globe autre que le territoire national.

De nos jours, l'expatriation des cadres et des jeunes diplômés est un phénomène de plus en plus fréquent. Un des grands défis est alors l'adaptation culturelle de la personne concernée, le jeune diplômé en affaires internationales est plus apte à partir, son âge et sa liberté sociale lui permettent de s'expatrier dans de très bonnes conditions. Au fil des années, il découvrira une nouvelle forme de conditions de vie, plus indépendante, car il n'est plus dans son foyer d'origine. Sa capacité d'acculturation sociale dans un premier temps lui permettra de rencontrer de nouvelles personnes dans son travail, en dehors, et au travers de ses activités extra-professionnelles.

« Un grand nombre de cadres s'expatrient aujourd'hui pour bâtir à leur carrière au sein d'une entreprise multinationale. Ce phénomène touche à beaucoup d'aspects de la vie et demande une adaptation aussi bien au niveau du travail, de la vie quotidienne, qu'à celui de l'interaction avec les représentants de la culture d'accueil, et ceci non seulement pour le contractant, mais aussi pour sa famille¹⁰⁹. »

Pour celui qui gère un négoce à l'international, il est indispensable de bien prendre en compte cette complexité interculturelle. Ainsi, quand un professionnel cherche à mettre en place un outil de gestion, il ne lui suffit pas de savoir si ceux à qui il a affaire sont un peu ou très éloignés de son modèle culturel. Ce qui compte c'est de ne pas avoir une attitude autoritaire, mais une attitude qui prévaut dans un domaine bien précis et qui concerne l'outil en question.

¹⁰⁹ Jean-Pierre Perroud Mémoire de Maîtrise Faculté des Lettres de l'Université de Leyde (Pays-Bas) Langue et culture françaises, variante du management.

Si l'on veut mettre en place des formes d'administration culturelles plus efficaces, il est bon de savoir sur quelles ressources s'appuyer pour obtenir l'adhésion de ceux que l'on dirige et dans quelles circonstances ceux-ci vont avoir une attitude plus coopérative que celle que l'on trouve couramment dans les entreprises à grande mixité culturelle.

SECTION I : S'ORGANISER POUR L'INTERNATIONAL : **CONSIDÉRER L'INTERCULTURALITÉ**

§ 1 : Gérer la complexité interculturelle

Geert Hofstede mettait en évidence l'influence du culte sur la personnalité des individus. Contrairement aux apparences, il n'y a pas de convergence des identités nationales. Il élabore ainsi un modèle d'analyse comparé des spécificités nationales autour de quatre variables :

- L'individualisme par opposition au collectivisme,
- La distance hiérarchique forte ou faible,
- Le fort ou faible contrôle de l'incertitude,
- La masculinité par opposition à la féminité.

La culture d'un pays se trouve ainsi définie par quatre dimensions bipolaires. L'idée maîtresse de cette enquête est de mettre en exergue la relativisation de l'universalisme supposé des règles de management et de réaffirmer au contraire, la diversité des valeurs et des cultures.

« *L'individualisme par rapport au collectivisme*¹¹⁰ » (premier axe de la théorie de Hofstede).

L'individu par rapport au collectif, autant de notions qui font référence directement au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. Les ethnies humaines diffèrent dans les relations que les hommes entretiennent avec les autres membres de la collectivité. D'une façon générale, on peut dire que les clans communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, bien que nous constatons que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Il existe une relation entre le niveau de développement technique et la culture personnelle. D'un côté, les nations les plus riches sont celles qui sont devenues les plus égocentriques, de l'autre côté, les nations les plus pauvres sont celles qui ont conservé une vie plus communautaire. L'esprit communautaire se manifeste par un besoin en formation accru, de bonnes conditions physiques de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles, trois aspects du travail qui influent directement et durablement sur la dépendance de l'individu envers l'organisation. L'esprit individualiste se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie

¹¹⁰ L'individualisme et le collectivisme représentent les rapports psycho-sociaux de l'individu et du groupe au niveau sociétal. La mesure de l'individualisme ou du collectivisme dans les sociétés englobe des spécificités propres à chaque pôle. Le temps pour soi (vie personnelle), la liberté (organisation du travail), le défi (recherche d'un travail épanouissant) pour l'individualisme et la formation.

personnelle, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis, trois aspects accentuant l'indépendance envers l'organisation.

« *La distance hiérarchique forte ou faible*¹¹¹ » (second axe de la théorie de Hofstede).

Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. La distribution inégale du pouvoir est l'essence même des entreprises et des organisations. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins l'autorité. Dans d'autres cas, il se peut que les individus recherchent une autorité afin d'être guidés et influencés. La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, car cette représentation va déterminer son comportement. Parmi les pays à distance hiérarchique forte, nous allons trouver une partie des États européens (France, Belgique, Italie, Espagne), les territoires d'Amérique du Sud (Mexique, Chili, Pérou, Colombie), les pays arabes et ceux d'Afrique noire. Parmi les nations à distance hiérarchique faible, on trouve les zones germaniques, scandinaves et anglo-saxonnes.

Les origines de la distance hiérarchique sont nombreuses. La position géographique représente un élément déterminant. Effectivement, plus on est proche de l'Équateur, plus cette distance est grande. On observe dans les secteurs à distance hiérarchique courte une tendance vers la décentralisation, une organisation pyramidale aplatie et un encadrement peu nombreux. L'inverse se produit si cette portée est élevée. Une fois qu'une culture s'est établie dans un pays, elle renforce les valeurs qui lui ont permis d'être adoptée. Le catholicisme, avec l'autorité suprême du pape, se conjugue mieux avec un éloignement hiérarchique élevé (le poids de l'Histoire).

« *Le fort ou faible contrôle de l'incertitude*¹¹² » (troisième axe de la théorie de Hofstede).

Cette dimension se réfère à la manière dont les membres d'une société abordent le risque, certaines cultures favorisent la prise de risque tandis que d'autres l'évitent. C'est une dimension qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver, ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété difficilement supportable, parfois intolérable. Dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude, leurs membres ont une

¹¹¹ La distance hiérarchique : cette dimension représente la mesure du degré d'inégalité de pouvoir entre la personne qui détient un pouvoir hiérarchique et celle qui lui est soumise. (Geert Hofstede, 1983), les conditions de travail (espaces, ergonomie, éclairage...), et la reconnaissance des talents personnels pour le collectivisme.

¹¹² Le contrôle de l'incertitude représente la dimension du rapport au risque et à la manière de le gérer au mieux par les membres d'un groupe, d'une organisation ou d'un pays.

tendance naturelle à se sentir en sécurité relative. En revanche, dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude, les membres cherchent à vaincre l'avenir, la population présente un plus haut degré d'anxiété. Cela se manifeste par une plus grande nervosité, une émotivité et une agressivité plus intense.

Les institutions de ces États vont chercher à créer la sécurité et à éviter les risques. Parmi les peuples avec un très fort contrôle de l'incertitude, on trouve la Belgique, le Japon, le Portugal ; dans les zones à fort contrôle, la Corée du Sud, Israël, la majorité des pays d'Europe et quelques pays d'Amérique latine (Chili, Argentine, Mexique, Venezuela, Brésil) ; faible contrôle : Finlande, Suisse, Afrique, USA, Australie ; très faible contrôle, grande Bretagne, Danemark, Irlande, Singapour, Suède.

Cet élément culturel n'est pas corrélé au niveau de développement économique. Pour la France, à l'instar des autres pays de culture latine, l'héritage de l'Empire romain a été déterminant non seulement sur l'existence d'une distance hiérarchique, mais aussi sur celui de l'instauration d'un fort contrôle de l'incertitude. Dans les sociétés qui essaient de contrôler l'incertitude, l'anxiété se manifeste dans des démonstrations d'agressivité et à travers une extériorisation des émotions pour lesquelles la société a organisé des issues de secours. Dans ces pays-là, le haut niveau d'agressivité rend dangereux les conflits et la concurrence entre les habitants. Les pays qui acceptent davantage l'incertitude de l'avenir sont aussi ceux où l'on saisit le plus facilement des risques personnels. La réalisation individuelle passe dans ces pays par la prise d'initiatives alors que, pour les autres, elle se définit en termes de sécurité empêchant les individus de prendre des risques d'ordre personnel.

L'incertitude est un concept clé des théories modernes d'organisation souvent relié à un autre concept : l'environnement et tout ce que l'entreprise ne domine pas directement dans lequel fonctionne l'organisation. Les firmes tentent de diriger les événements incertains de deux façons différentes. Dans un premier temps, elles contrôlent les besoins futurs qu'elles peuvent correctement anticiper et dans un second temps, elles gouvernent et surmontent les besoins futurs de leur environnement en imposant des plans en mettant en œuvre des procédures standardisées.

La vie des salariés se trouve profondément affectée par cette dimension culturelle. De même que les sociétés humaines utilisent la technologie, la loi et la religion pour lutter contre l'incertitude, ces structures emploient aussi des techniques, des règles et des rites. Ces derniers ont pour fonction de rendre tolérables aux yeux des employés les incertitudes aux caractères inévitables. Ainsi, les réunions, les programmes de formation, les rapports ou la

réalisation de plannings sont autant de pratiques quotidiennes communes qui sont en réalité des techniques afin de minimiser les conséquences liées aux incertitudes. Les règles de tolérance de l'incertitude peuvent aussi affecter l'exercice du pouvoir au sein des sièges sociaux.

« *La masculinité par opposition à la féminité*¹¹³ » (quatrième axe de la théorie de Hofstede).

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines). La répartition sexuelle des rôles n'est pas identique dans toutes les sociétés. Cet élément représente le fondement de nombreuses normes culturelles. Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits que l'on peut nommer « masculins » et inversement. Dans les groupes dominés par les hommes, la plupart des femmes sont complices de cette domination. La résolution du dilemme fondamental relatif à l'importance dans le travail des relations va différencier les peuplades féminines des masculines. Parmi les peuples où l'indice de masculinité est le plus élevé, nous trouvons le Japon, les États caribéens de l'Amérique latine (Mexique, Venezuela, Colombie), l'Italie et les zones germanophones. Dans la catégorie très masculine, on retrouve : les États-Unis, l'Australie, la Grèce, l'Inde, les pays arabophones. Parmi les pays à culture féminine, on trouve les autres nations latines, la France, l'Espagne, le score le plus élevé étant pour les régions scandinaves.

Pour résumer de manière simple, l'opposition masculinité-féminité, sans pour autant simplifier cette idée, on peut affirmer que les habitants des pays masculins vivent pour travailler tandis que ceux des pays féminins travaillent pour vivre. Le moyen déployé et l'objectif sont fondamentalement inversés. On peut observer une corrélation entre l'indice de masculinité et la latitude : les secteurs proches de l'Équateur, exception faite de l'Afrique noire, sont plus masculins, tandis que la proximité des pôles renforce la tendance féminine.

Les caractéristiques culturelles jouent encore un rôle important dans certains choix fondamentaux de société que doivent faire les hommes politiques et les citoyens du pays, un de ces choix concerne la croissance économique, opposée à la protection de l'environnement naturel.

¹¹³ La féminité et masculinité : à l'instar du Yin (féminin) et du Yang (masculin) dans la culture chinoise, Geert Hofstede introduit cette valeur en tant que dimension de culture sociétale. Le pôle masculin comporte les objectifs de rémunération (gagner plus), de reconnaissance (travail et compétences reconnues), d'avancement (gravir l'échelle sociale) et de défi (travail stimulant et épanouissement personnel). Le pôle féminin concerne la hiérarchie (relations de travail), la collaboration (travail en harmonie), le cadre de vie (lieu d'habitation agréable) et la sécurité de l'emploi.

Les valeurs féminines mettent l'accent sur l'environnement (qualité de vie) tandis que les valeurs masculines ont davantage tendance à insister sur la réussite économique. Cet élément va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment la qualité de l'emploi. Ainsi, selon la culture masculine, une bonne profession sera celle qui permet de faire carrière et de se réaliser personnellement. Pour la pensée féminine, un bon emploi pourra être défini comme celui qui offre une réelle coopération entre les travailleurs et des conditions de métiers agréables. Un autre exemple significatif réside dans la façon différente de résoudre les affrontements.

Dans une société masculine, les conflits seront ouverts et durs alors qu'au sein d'une culture féminine, les heurts ne devront pas s'officialiser et seront réglés par la discussion. Comme nous l'avons analysé antérieurement, le culte d'un pays se trouve ainsi défini par quatre dimensions bipolaires indépendantes les unes des autres et pouvant servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale. Ces dimensions sont considérées pour avoir une influence sur le style de direction des entreprises, de la motivation des salariés ainsi que sur les structures organisationnelles. L'intérêt de cette enquête, et il s'agit là de la grande contribution proposée par Hofstede, c'est de relativiser l'universalisme supposé des règles de management au profit d'une réaffirmation de la diversité culturelle.¹¹⁴

Figure 4.1 : Classement des pays en fonction des quatre grandes principales dimensions de la culture nationale.



Source : Schemerhorn 1994, travaux complétés par ceux de Bollinger et Hofstede 1987

¹¹⁴ Michel, L. (s.d.). *Emelsy*. Consulté le juillet 24, 2016, sur Management Langue Culture : www.emelsy.com.

A) La culture est communication et la communication est culture

E. HALL est un anthropologue américain qui s'est intéressé aux relations interculturelles. Ses premiers travaux ont porté sur les relations entre des représentants de l'administration américaine et des Indiens¹¹⁵. Plus tard, il oriente ses recherches vers l'international et effectue notamment des études qualitatives pour explorer les dissemblances entre pays. Ses recherches aboutissent à l'élaboration de certains concepts permettant de mettre en lumière les traits distinctifs de différentes cultures. Il va ensuite les appliquer aux relations d'affaires entre les États-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne.

Sa méthode est centrée sur l'observation des comportements afin d'identifier les diversités ethniques, il étudie notamment la communication entre représentants de cultures variées. Les situations d'interaction culturelles sont en effet des situations permettant de mettre en évidence des incompréhensions ainsi que des différences de comportement. Il part du postulat suivant : « *La culture est communication et la communication est culture.* » Autrement dit, elle est essentiellement un système de création de missions, de rétentions et de traitement de l'information. Elle déterminerait la façon dont les individus perçoivent leur environnement, y compris des dimensions comme le temps et l'espace, ou la manière dont ils recourent à l'expression verbale et non verbale. Dans le but de décrypter les messages d'une autre culture, il retient essentiellement deux dimensions : le rapport au temps et à l'espace.

Le rapport au temps :

La démarche pour l'utiliser et le percevoir va différer selon les civilisations. Chaque culture disposerait ainsi de son propre langage temporel. Le temps structure fondamentalement toute activité. L'apprentissage du temps de l'autre est un facteur important de la bonne communication interculturelle. Il identifie deux archétypes opposés : le temps mono chronique et poly chronique. Il ne donne pas la prédominance à un système plutôt qu'à un autre, il ne formule pas non plus de jugement de valeur, chaque conception ayant ses propres avantages et inconvénients. Il insiste simplement sur les différences fondamentales qui existent entre ces deux perceptions du temps.

Chaque société possède ainsi sa dimension temporelle qui va conditionner son mode de communication et d'organisation. Dans les cultures mono chroniques, le temps est abordé et géré de manière linéaire, car programmé avec précision, il peut être découpé en segments que

¹¹⁵ L'ethnonyme Amérindien dérive d'Indien d'Amérique. Il a été inventé à la suite de l'erreur de l'explorateur Christophe Colomb qui, en 1492, pensait avoir atteint le sous-continent indien lorsqu'il débarqua en Amérique.

l'on peut affecter à des activités précises. Cette conception du temps va de pair avec une programmation rigoureuse des tâches effectuées successivement. On parle alors d'organisation séquentielle du temps. Dans un tel système, les individus n'aiment pas être dérangés et suivent rigoureusement le plan défini, d'où la possibilité de rupture dans le processus de travail en cas d'imprévu.

L'appartenance à l'univers mono chronique entraîne également, par exemple au cours d'une réunion, l'utilisation d'un ordre du jour précis qui doit être respecté. D'une manière générale, l'exactitude est une vertu. Les individus sont soucieux de la bienveillance des horaires et des délais. Dans les cultures poly chroniques, les individus changent régulièrement d'occupations et réalisent plusieurs tâches simultanément. Les membres d'une culture poly chronique attachent plus d'importance aux relations interpersonnelles qu'au respect du programme. Les interruptions font partie intégrante du processus. Dans l'univers poly chronique, le temps est vécu de façon moins concrète et la tolérance des délais est très relative.

Le rapport à l'espace :

Il est, tout comme le rapport au temps, culturellement construit, et désigne le territoire personnel de chaque personne. Selon les sociétés, l'attitude des individus vis-à-vis de l'espace n'est pas identique. Par conséquent, la distance interpersonnelle adaptée à une interaction va dépendre du cadre culturel. La sphère individuelle est rigoureusement respectée. La condition désigne l'ensemble des informations, explicites ou non, qui ont trait à un événement et qui sont indissociables de celui-ci. La façon de se référer au contexte va varier selon les cultures.

Dans une culture à conjoncture pauvre, l'interlocuteur est supposé détenir peu d'indications ayant un lien avec l'évènement. Il est nécessaire de lui fournir un maximum de données. Au contraire, dans une culture à conjoncture riche, l'interlocuteur est supposé détenir la même somme d'informations et les messages explicites ne véhiculent simplement qu'un complément d'information. Le mode de communication est implicite et une importance relative est accordée aux manifestations non verbales.

E.T. Hall met en avant l'importance du contexte pour la communication en général : la signification des mots et des phrases dépend du contexte dans lequel ces derniers sont exprimés. Comme situation de contexte fort E. T. Hall décrit comment deux personnes qui se connaissent depuis des années et qui sont très proches n'auront pas besoin de s'expliquer dans certaines situations : la personne A pourra interpréter l'expression du visage de la personne B sans que cette dernière ne dise un mot. La communication est ici implicite.

Pour illustrer la signification d'un contexte bas, E.T. Hall se réfère aux tribunaux et aux mathématiques. Dans ces contextes-là, toutes les informations doivent être explicites, c'est-à-dire exprimées de façon claire et précise. On parlera donc de « *contextes faibles*¹¹⁶. » (Hall, 1893)

B) Les ressources interculturelles et individuelles

Dans toutes les organisations internationales, constituées intrinsèquement d'équipes interculturelles¹¹⁷, on ne peut pas ignorer les difficultés rencontrées liées aux différences. Que ce soit au niveau international ou local, ces dernières sont inévitablement confrontées par exemple à un problème récurrent d'adaptation des cadres expatriés. (Lee and Larwood 1983 ; Earley 1987 ; Mendenhall and Oddou 1987 ; Black and Gregersen 1990 ; Oddou 1991 ; Gertsen 1992 ; Black, Gregersen et al. 1996) ; ainsi qu'à tous les autres problèmes de conduite accrue de la diversité locale. (Schneider and Barsoux 2003 ; Untereiner 2004)

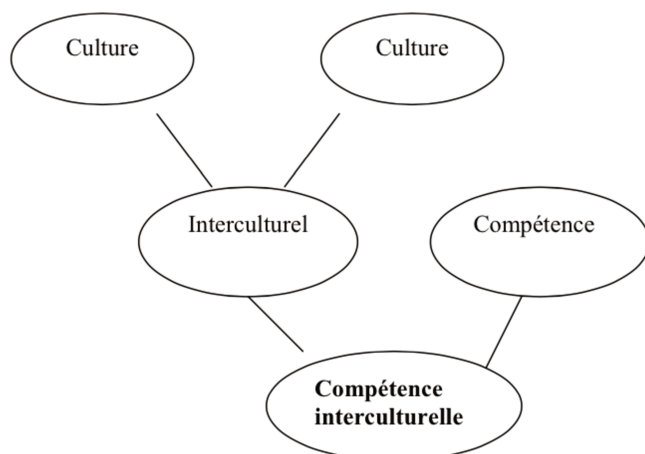
Toutes les personnes ne sont pas formées correctement pour travailler en milieu international, il est essentiel de suivre un apprentissage méticuleux qui demande une grande ouverture d'esprit. Nous analyserons selon les travaux de différents auteurs quelles sont les ressources nécessaires qui favorisent le développement de la compétence interculturelle individuelle.

« Tant au niveau idéologique qu'au niveau des disciplines, le terme de culture abonde de définitions : Kroeber et Kluckhohn en 1952 ont recensé 164 définitions différentes. Il n'y a pas par conséquent de définition consensuelle de la culture¹¹⁸. »

¹¹⁶ Edward T. Hall : The Dance of Life. New York, Anchor Books, 1983, p.59.

¹¹⁷ L'équipe interculturelle est constituée d'un groupe de personnes de nationalités, de croyances et de cultures différentes.

¹¹⁸ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

Figure 3.1 : Le concept de compétence interculturelle

Source : Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

« Les significations sont un ensemble de croyances, de valeurs, de normes, d'artéfacts et de comportements auxquels est rattaché un ensemble d'individus¹¹⁹. »

« Les valeurs sont des ordres de préférence sur des choses, sur quelqu'un, sur soi-même, sur des états de l'univers. Elles ont d'une part, une intensité qui permet de préférer une chose par rapport à une autre et d'autre part, un sens qui permet de distinguer le "bien" du "mal". Ainsi, si dans une première phase, une chose peut être choisie par rapport à une autre par préférence, cette dernière ne constitue pas forcément un "mal" dans la deuxième phase.

Les croyances sont les éléments considérés comme vrais que l'on intègre dans les analyses réalisées.

Les normes sont un ensemble de règles créées et partagées par un groupe de personnes. Ils peuvent se développer d'une manière formelle [législation] ou d'une manière informelle [salutations]. Ils nous font ressentir de manière plus ou moins consciente le comportement normal dans une situation donnée.

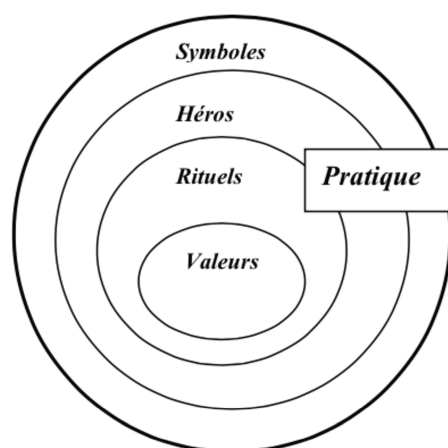
Les artéfacts se définissent comme toute la production artificielle et visible d'une culture déterminée. Il s'agit d'une réalité immédiatement observable, comportement, langage,

¹¹⁹ Ajiferuke and M. Boddewyn (1970). "Culture and other explanatory variables in comparative management studies." Academy of management journal 13(2) : 59-68.

habillement, alimentation, salutation qui caractérise un ensemble d'individus. Ils reflètent la grande partie "explicite et tangible" de la culture¹²⁰. »

Différents auteurs ont schématisé les différences culturelles sous la forme d'une pelure d'oignon. Le but est de décomposer de la façon la plus simple les différentes facettes de la culture et de pouvoir analyser au plus près chaque détail. Nous prendrons un exemple différent avec Hofstede.

Figure 3.2 : Les différents niveaux de manifestation d'une culture, Hofstede¹²¹ (1994)



Source : Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organizations*.

« La culture est le produit d'un ensemble d'éléments, en interaction permanente, qui constituent un tout cohérent. C'est un processus de construction avant d'aboutir à un produit¹²². » (Cuhe 2004)

« Ce processus de construction est influencé par plusieurs déterminants principalement constitués par les institutions comme : la famille, le langage et la communication, la religion, le gouvernement, la politique, l'éducation, la technologie, la société, le climat, la topographie, les systèmes économiques¹²³. » (Baligh 1994)

Selon Hofstede, il existe de fortes relations entre la culture des différentes personnes et l'environnement qui les entourent. Elle influe directement sur les institutions qui sont

¹²⁰ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

¹²¹ Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Harper Collins Publishers. London.

¹²² Cuhe, D. (2004). *La notion de culture en sciences sociales*. Paris: La découverte.

¹²³ Baligh, H. H. (1994). Components of culture : Nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure . *Management science* , pp. 14-27.

implantées dans ces zones. Les cultures sont partagées par les membres d'un groupe, ce groupe peut être social ou professionnel tous uni dans un même contexte et dans un même environnement.

« C'est tout au long de l'histoire des groupes que des références culturelles communes se construisent formant un code ou référentiel de communication. Ce code influe sur le comportement et se crée et se régénère à travers l'interaction. Le groupe culturel œuvre pour conserver et pour transmettre les valeurs, les normes et les règles que ses membres partagent¹²⁴. » (Clanet 1990)

Par conséquent, une personne qui possède une compétence interculturelle est le résultat d'un travail avec des croisements de cultures. Nous pouvons développer un aspect de la culture organisationnelle dans un contexte professionnel. La culture possède un aspect dynamique, elle n'est pas un concept figé, elle évolue, elle se transforme à travers l'interaction. Cette transformation dépend en grande partie de la volonté des acteurs qui y participent. Dans une filiale étrangère implantée à l'international, ce sont les membres des ressources humaines qui vont directement créer un code qui leur est propre. En fonction des évolutions de l'entreprise et des nouveaux acteurs entrants, le code culturel va changer et s'adapter selon les nécessités de chacun. Le but de toute bonne relation dans un contexte multiculturel est de s'adapter à l'autre tout en respectant les habitudes de chacun.

« Hofstede précise qu'une culture ne peut cependant se modifier que lentement et au travers des éléments extérieurs comme les forces de la nature [changement de climat par exemple] ou celles de l'homme, colonisation, conquête, découverte scientifique ou commerce par exemple¹²⁵. » (Hofstede and Bollinger 1987)

C) Les relations entre cultures et compétences

Il existe des relations variées entre cultures quand nous sommes face à des situations interculturelles. Ces situations sont des contextes où plusieurs membres se rencontrent et débattent autour d'un même sujet ou d'un même objectif. Les différences de chacun se verront très marquées selon la nationalité des acteurs. Les conflits et les ententes sont inévitables dans les situations de travail. Nous pouvons aborder maintenant le thème du choc culturel de Hofstede.

¹²⁴ Clanet, C. (1990). L'interculturel: Introduction aux approches interculturelles en éducation et . Toulouse : Presses universitaires du mirail .

¹²⁵ Hofstede, G., & Daniel, B. (1987). Les différences culturelles dans le management . Paris: Éditions d'organisation.

La notion de « *choc culturel* » de Hofstede :

Il est le constat des différences dans la partie généralement implicite de la culture. Il apparaît lorsqu'on se fait une fausse idée d'une société. Cette culture étant accentuée par les apparences, la déception est grande et nous sommes à ce moment précis face à un choc culturel. De cet incident sur le jugement, il apparaît un sentiment d'insécurité et de méfiance envers l'autre culture. Le comportement distinct de l'autre personne met dans une situation délicate son interlocuteur. Il s'installe un malaise qui peut se traduire à plusieurs niveaux.

Il est intéressant de mentionner et de développer la notion de « *choc culturel* » le choc culturel est le constat d'une différence dans la partie généralement implicite d'une identité. Le choc apparaît quand la première idée qu'on se fait sur la culture, accentuée par les apparences, a été faussée.

De cette incidence sur le jugement vient le sentiment d'insécurité, de malaise face à l'inconnu ayant manifestement un cadre comportemental différent du nôtre. Un effort de compréhension mutuel est nécessaire pour aboutir à une certaine période d'adaptation sans quoi la relation peut se solder par un échec où prédomineront des jugements interpersonnels et des conclusions hâtives. La première phase étant « *l'euphorie de la découverte* » pendant laquelle on découvre uniquement la partie explicite d'une identité.

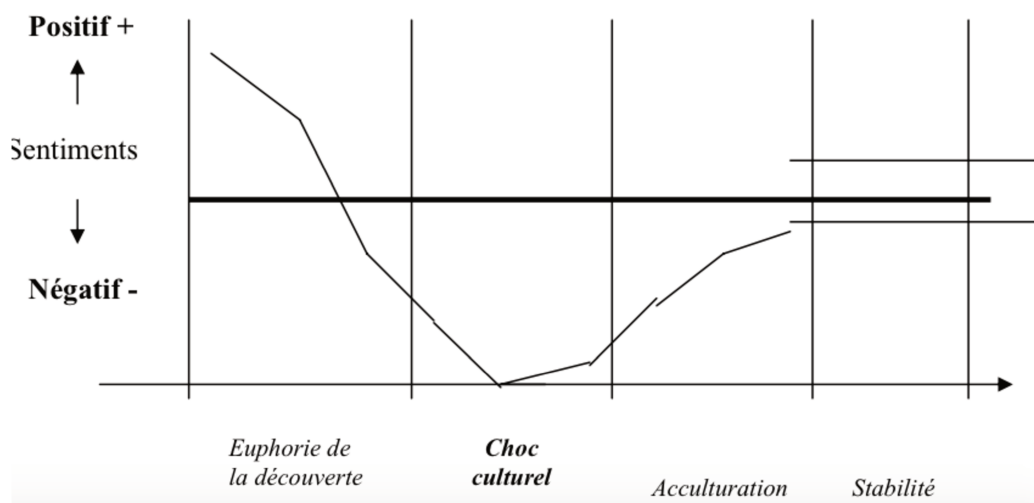
Cet épisode ne suscite pas encore en elle-même de processus interactif de rencontre et par conséquent, ne provoque pas de problème en soi. À la suite de la phase de choc culturel, après un effort de compréhension réciproque entre les groupes, vient le stade d'adaptation où chaque partie essaie de capter le code de communication de l'autre. Puis en dernier lieu vient la phase de stabilité où l'on arrive à œuvrer, à entreprendre des actions communes malgré l'existence de différences. L'effort de compréhension face à la différence perçue vis-à-vis d'une autre culture est un aspect essentiel dans une circonstance ambiguë.

L'effort de compréhension mutuel est nécessaire à ce moment pour se comprendre et arriver à trouver les points d'ententes entre deux cultures dissimilaires plus ou moins éloignés. Les personnes qui possèdent aujourd'hui des compétences interculturelles sont ces personnes qui ont réussi à s'adapter à un environnement différent tout en se comportant de la même façon.

Ainsi, il devient plus facile de comprendre un langage différent. La relation professionnelle peut être vouée à l'échec dans le cas où les protagonistes ne font pas d'efforts quant à la compréhension interpersonnelle de l'autre. La relation peut se solder par une défaite où prédomineront des jugements interpersonnels et des conclusions hâtives. Hofstede classe le

« *choc culturel* » dans la deuxième phase du processus d'acculturation qui est un processus d'adaptation réciproque entre les cultures, nous allons encore plus le développer grâce à la courbe d'acculturation de Hofstede et les différentes étapes de la prise en main d'une culture.

Figure 3.3 : La courbe d'acculturation de Hofstede 1994



Source : Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organizations*.

Dans l'analyse de la courbe de Hofstede qui est la version basique de l'évolution du choc culturel, la première phase est désignée par l'expression « *l'euphorie de la découverte* », cette période étant très courte, on pense que les différents interlocuteurs sont d'accord avec tous nos choix et nos façons de raisonner. La personne soumise à une culture différente donne l'impression de ne pas être déstabilisée, et la découverte peut laisser à réfléchir que la culture de l'autre ne pose pas de problème en soi pour la suite.

À la suite de la phase d'euphorie de la découverte, l'individu est heurté à une seconde étape, appelée « *choc culturel* ». C'est au cours de cette phase que l'individu réalise qu'il a quelque peu sous-estimé les différences et que les relations entre cultures ne sont pas des plus simples.

Cette phase est définitivement délicate à gérer pour un individu qui ne possède pas d'habiletés interculturelles. La chute peut être douloureuse et la remise en question sur ces compétences personnelles peut-être aussi très importante.

Ce sont des facteurs de blocages des relations interculturelles. (Lainé, 2004 ; Thomas, 1995 ; Chevrier, 2000 ; Bosche, 1993 ; Gauthey, 1990 ; Equilbey, 2004). Si nous sommes dans une interaction avec des ressortissants de notre pays, la sensation de préjugé et de stéréotype n'existe pas. Il n'y a pas un sentiment de protection naturelle. Aucune existence de la brutalité

et de l'impulsivité de la manifestation de la différence qui se fait apparaître par le choc culturel :

Le choc culturel est difficile à vivre et il n'est pas forcément une excellente période émotive pour la ressource internationale fraîchement installée sur une zone géographique, plus ou moins éloignée de son pays d'origine. Chaque individu qui est parfaitement au courant des mœurs de sa société et qui considère que les autres cultures ne sont pas adaptées dans un milieu professionnel multiculturel se confrontera inéluctablement aux chocs avec les nouveaux employés de la structure. Ces incompréhensions peuvent être brutales et elles sont souvent la source de conflits permanents et à des niveaux plus ou moins élevés selon la perception culturelle étrangère de chacun. Il faut souligner que deux personnes de la même culture peuvent aussi avoir des problèmes en raison du changement d'environnement. En effet, ce changement n'est pas perçu par tous de la même façon.

Ainsi, les actions et les interactions sont différentes avec les personnes de cultures différentes, mais également des employés d'une identité similaire. Les chocs sont bien entendu moins importants et d'un niveau beaucoup plus faible dans ce cas. Nous avons mentionné « *les chocs culturels* », car ils sont nombreux et sur des sujets variés, il est essentiel de travailler sur tous les thèmes et sur un grand nombre de points dissimilaires. Les discordes et les conflits sont fréquents et il peut être difficile au début d'une telle expérience de bien se faire comprendre. Notre esprit va s'habituer aux différences culturelles rencontrées au quotidien pour les assimiler au fur et à mesure.

Au cours des diverses connexions avec les employés, la persévérance dans les efforts de compréhension, due à la « *programmation mentale* » est ancrée chez chaque personne de la structure.

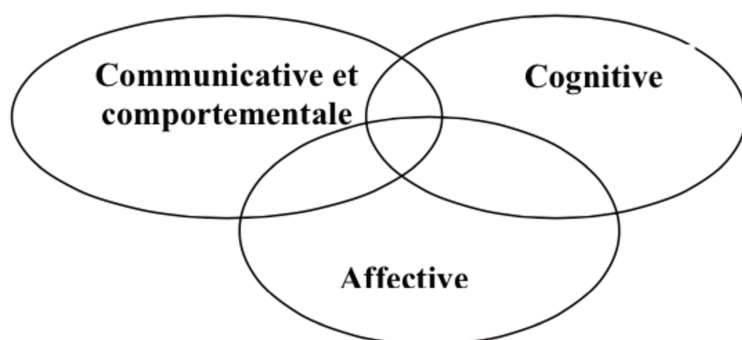
Dans le cas où les personnes se prêtent à l'effort de compréhension¹²⁶ réciproque entre les groupes vient la phase d'« *adaptation* » où chaque protagoniste et chaque partie essaie de comprendre et de s'adapter aux codes de communication de l'autre. En dernier lieu vient la phase de la « *stabilité* » où l'on arrive à œuvrer, à entreprendre des actions communes compte tenu des différences culturelles. Cette phase est une étape très importante, elle permet de

¹²⁶ L'effort de compréhension est ici mis en avant car chaque individu est en partie convaincu du bienfondé de sa manière de juger. Comme le précise Lainé (2004) : l'indifférence est une mauvaise réponse à la différence et la culture est le mètre étalon de notre jugement. Dans les définitions proposées par les auteurs qu'on verra ultérieurement, le terme « compréhension » est souvent prononcé.

partir sur de bonnes bases de travail sans avoir le risque d'être toujours sur des problèmes identitaires.

« L'effort de compréhension face à la différence perçue vis-à-vis d'une autre culture est un aspect essentiel dans une situation interculturelle¹²⁷. »

Figure 3. 5 : Les trois dimensions de la compétence interculturelle tirée de Gertsen



Source : Gertsen, M. C. (1992). *Intercultural competence and expatriates*. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 341-362.

Une dimension communicative (tout ce qui se rattache à la communication verbale et non verbale : la langue, les mimiques, les gestes par exemple), et comportementale (tout ce qui se rattache au savoir-être : le respect, la flexibilité, l'écoute par exemple).

Une dimension cognitive (tout ce qui se rattache à la connaissance sur la notion de culture).

Une dimension affective (tout ce qui se rattache à la sensibilité et à la compréhension par rapport à l'autre culturel). (Gertsen 1992 ; Iles 1995)

Afin d'approfondir la notion de compétence interculturelle, nous allons compléter notre analyse avec les travaux de Mialy Henriette et nous allons recenser une série de définitions issues de plusieurs auteurs :

Tableau 3.1 : Récapitulatif des auteurs et des définitions

Auteur	Date	Définition
Gertsen	1992	La capacité de travailler efficacement au sein d'une autre

¹²⁷ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

		culture
(Flye) Sainte Marie	1997	La capacité qui permet de comprendre les situations de contacts entre personne et entre groupes porteurs de cultures différentes. Aptitude à prendre une distance suffisante par rapport au contexte de confrontation culturelle dans laquelle on est impliqué, pour être à même de repérer et de lire ce qui s’y joue comme processus pour être capable de maîtriser ces processus
(Hofstede)	1994	Elle constitue un troisième niveau d’apprentissage et est le résultat de la prise de conscience du fait que l’on « a reçu une certaine programmation mentale et que d’autres (...) ont un programme mental différent », de « l’acquisition de connaissances » sur l’autre culture et de « la pratique ». La compétence, c’est de « se débrouiller dans ce nouvel environnement, d’être capable d’y résoudre des problèmes ».
(Iles)	1995	Elle consiste non seulement à comprendre la différence d’une autre culture, mais aussi de pouvoir continuer à communiquer efficacement à travers cette différence et de pouvoir s’y intégrer. Elle comprend un niveau cognitif, communicatif et affectif.

(Barmeyer)	2004	Un ensemble d'aptitudes analytiques et stratégiques qui élargissent l'éventail des interprétations et d'actions de l'individu dans son interaction interpersonnelle avec des membres d'autres cultures.
(Bender)	1996	Une conscience critique des caractéristiques distinctives d'une autre culture que la sienne.
(Brittner and Reisch)	1994	La capacité de gérer convenablement les aspects interculturels de son travail et de préférence de profiter aussi des synergies interculturelles.

Source : Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. Revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

La compétence relationnelle de base est un élément déclencheur, selon Gertsen, elle est tout d'abord une aptitude fondamentale, de nature relationnelle¹²⁸, communicationnelle¹²⁹, et sociale¹³⁰.

Cette compétence est définie par plusieurs points et traits caractéristiques qui varient selon chaque individu. Grâce à l'ensemble de ces informations, on peut en sortir une théorie qui répond aux critères de la compétence relationnelle. Que se passe-t-il lors des premières interactions avec les ressources humaines locales ? Au premier regard, nous avons un préjugé ou un stéréotype très fort avec les premiers contacts de ces employés. Nous nous faisons une

¹²⁸ « Capacités qui permettent de coopérer efficacement avec autrui : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe, de travail en réseau » (Le Boterf, 1999, p. 40). Compétence intimement liée à l'individu, elle est couramment considérée comme une compétence « de troisième dimension ». Elle est très proche selon Ségal du « savoir être » (Ségal, 2005, p. 83).

¹²⁹ Zarifian dans « Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle » (1998, p. 115) a simplifié la définition de la communication : « c'est essayer de se comprendre, c'est essayer de se mettre d'accord sur quelque chose. C'est aussi vouloir se comprendre ».

¹³⁰ « Savoir se comporter en groupe, à savoir utiliser les règles de conduite sociale, à savoir s'adapter à un milieu, un contexte nouveau, à comprendre les signes de reconnaissances indispensables, bref, à maîtriser les rôles qu'il faut jouer pour réussir les interactions de la vie quotidienne » selon Goffman (1968, 1973, 1974, 1975) cité par Bellier (1998, p. 94).

idée positive ou négative des sujets qui nous entourent : afin de connaître mieux la personne, on s'attache aux différents types de connaissances que nous possédons relatifs à leur(s) culture(s). Cette action est dangereuse, car elle peut nous amener à voir cette culture d'une façon plus positive ou encore plus négative ce qui va accentuer l'effet de préjugé et de stéréotype.

La compétence interculturelle est un élément un peu plus complexe que la relation sociale ou relationnelle. Elle enveloppe d'autres facteurs qui sont de manière générale tous les domaines reliés à la culture. Les interactions sont très intéressantes à étudier, mais elles peuvent aussi être dures à vivre dans certains contextes professionnels internationaux. La perception de la compétence est toujours différente d'un individu à un autre. Un mélange se crée et nous sommes face à une gestion délicate des relations dans l'entreprise. Par conséquent, nous pensons qu'il est d'une importance primordiale de travailler sur la GIRH avec une excellente préparation du projet à conduire.

Nous pouvons dire que la compétence interculturelle est tout d'abord une compétence relationnelle et sociale additionnée de la différence accentuée par la culture. Dans notre cas, nous avons réalisé plusieurs études grâce aux travaux des différents auteurs. La dimension interculturelle dispose d'évaluations théoriques à l'instar des cinq dimensions définies par Hofstede et les concepts développés par Hall. Nous allons dans le tableau suivant ajouter les sept approches de Trompenaars qui sont des éléments utilisés selon différents cas d'étude.

Tableau 4.10 : Les dimensions culturelles couramment proposées en management interculturel

Hall [années 1950]	Hofstede [années 1980]	Trompenaars [années 1990]
Contexte riche/contexte pauvre	Individualisme/Collectivisme	Individualisme/Collectivisme
Polychrone/Monochrone	Contrôle de l'incertitude	Contrôler la nature/laisser vivre
Distance interpersonnelle	Distance hiérarchique	Universalisme/Particularisme

	Masculinité/Féminité	Affectivité/Neutralité
	Orientation long terme/court terme	Culture spécifique/Culture diffuse
		Statut attribué/Statut acquis
		Temps séquentiel/Temps synchronique

Dans ces différentes définitions de la dimension culturelle, nous pouvons y ajouter celle proposée par le Boterf sur les approches entre sociétés et ressources humaines. Nous l'avons bien compris dans le développement de ce point, la culture joue un rôle définitif dans l'évolution des filiales à l'international. Les interactions entre cultures et employés sont très fortes, il est inévitable de les associer de la façon la plus judicieuse et la plus efficace pour le bien-être de la représentation à l'étranger. Ce sont des outils très utiles dans le contexte international et le processus d'internationalisation de la société. Cette approche est proposée également par Jacques Tardif dans la citation suivante :

« Ce type de carte conceptuelle constitue un puissant moyen pour que des enseignants et des professeurs aient accès à l'étendue de la base de ressources que des élèves et des étudiants maîtrisent, ressources qu'ils considèrent dans un contexte précis et qu'ils retiennent ou qu'ils écartent compte tenu de certains facteurs ou de certaines variables¹³¹. »

D) Les critères d'adaptation culturelle à identifier absolument

Nous l'avons évoqué dans le présent chapitre, les comportements des employés ne sont pas les mêmes partout, les cultures et les modes de gestion influents sur l'attitude au travail.

L'employé international doit se connaître parfaitement avant de connaître les autres, ses traits caractéristiques doivent être adaptés à son environnement de travail. Le sujet contrôle aussi ses propres façons d'agir dans les secteurs et les domaines où il se sent plus faible, cela lui permet de savoir dans quels types de comportements il fonctionnera harmonieusement ou pas.

Il est pertinent faire valoir et accepter les dissemblances, prendre du recul tout en étant capable de réfléchir sur sa conduite et son professionnalisme. Comme le dit Le Boterf :

¹³¹ Tardif J., « L'évaluation des compétences », Chenelière éducation, Montréal, 2006.

« *Considérer le recul réflexif comme une dimension du professionnalisme*¹³². »

« *Dans l'ordre du récit, l'événement n'a plus la réalité objective de ce qui a lieu, ni la réalité subjective de ce qui est vécu, mais la réalité intersubjective de ce qui est dit*¹³³. »

L'intérêt du recul réflexif est de faire progresser ses pratiques, il est dans l'ordre des choses de travailler sur ces points faibles tout en conservant ses points forts, s'améliorer au quotidien est aussi une preuve de professionnalisme.

Afin de déterminer la position d'un employé international selon son mode de gestion, il convient en premier d'étudier sur quelle culture il s'organise. Dans les recherches sur les différences culturelles, il existe plusieurs critères qui ont été définis par Hofstede, d'Iribarne, Trompenaars et Hall. Ces travaux permettent de travailler sur de très nombreuses situations interculturelles. L'objectif des internationaux est de s'adapter aux multiples dissimilitudes culturelles qu'ils rencontrent. Le langage et la culture étant un code, il est nécessaire de les comprendre du mieux que possible et de ne pas s'étonner ou s'irriter face à des comportements étrangers. Ils peuvent très bien choisir une stratégie d'adaptation sur laquelle les sujets ont envie de s'exercer et ils peuvent aussi choisir de ne pas s'adapter, dans ce cas-ci ce sont aux autres de travailler et de s'accommoder à la culture de l'étranger. Nous allons revenir sur les six critères clés de Hofstede, d'Iribarne, Trompenaars et Hall.

1) La relation hiérarchique ou la distance hiérarchique :

Depuis les groupes les plus primitifs au système les plus complexes, on a toujours pu marquer les différences entre les plus forts, les plus robustes, les plus intelligents, ceux qui ont plus de pouvoir, plus de richesse et ceux qui peuvent inspirer plus de prestige ou plus de respect que les autres.

Définition de la distance hiérarchique :

« *La distance hiérarchique peut donc être définie comme le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. La distance hiérarchique est donc mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui ont le moins de pouvoir. La répartition des droits est également expliquée à partir du comportement de ceux qui ont le plus de privilèges, des leaders plutôt que des suiveurs. L'autorité ne se maintient que si elle rencontre la soumission ; la fonction d'encadrement n'existe que comme complément à une situation de subordination*¹³⁴. »

¹³² Le Boterf, G. (2010). *Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues*. Broché.

¹³³ Ferry J.-M., *Les puissances de l'expérience*, tome 1 – Le sujet et le verbe, Cerf, 1991.

¹³⁴ ^{59, 60} Geert Hofstede "vivre dans un monde multiculturel" les éditions d'organisation. 1994.

Les différences hiérarchiques à l'intérieur d'un pays : cela se passe au niveau des classes sociales, niveau d'études et des occupations professionnelles qui sont distinctes d'un individu à un autre. On peut les distinguer au travers de : L'inégalité dans une société est visible à travers l'existence de classes sociales, familiale, l'enseignement.

« Si en France il est courant que le grand patron soit protégé par un rempart d'assistants, nombre de patrons américains, à l'instar d'Andy Grove, PDG d'Intel, sont aussi accessibles que d'autres managers¹³⁵. »

Hofstede compte aussi dans la distance hiérarchique :

La distance hiérarchique et l'État : c'est le type de relations qui existe entre l'autorité et le citoyen, et cette relation est gérée de façon distincte selon les pays.

La distance hiérarchique et les idées : les parents, les enseignants, les cadres et les figures politiques sont tous les enfants de la culture.

Les origines des différences de distances hiérarchiques : c'est l'appartenance à un système de langues et langages qui proviennent de l'histoire d'un pays.

Les perspectives de l'évolution future des différences de distance hiérarchique : de nos jours, les changements sont fréquents et nous sommes dans une époque qui intensifie les communications internationales.

2) La relation à l'individu et à la collectivité dans l'entreprise

Définition selon Hofstede sur l'individualisme et le collectivisme :

« L'origine des différences d'attitudes, l'individuel et le collectif dans la société, tient à un élément fondamental des sociétés humaines : les rôles respectifs de l'individu et du groupe. Une large majorité des habitants de notre planète vit dans des sociétés où l'intérêt du groupe prime l'intérêt individuel (société collectiviste). Dans ces sociétés individualistes, la personne en bonne santé n'est censée dépendre d'un groupe, ni pratiquement ni psychologiquement. À noter la situation du Japon où seul le fils aîné continue à vivre avec ses parents créant ainsi une structure linéale, qui se situe entre la famille élargie et la famille nucléaire¹³⁶. »

Hofstede définit l'individualisme et le collectivisme sous différentes formes :

Mesurer le degré d'individualisme d'une société :

¹⁴⁶Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Les éditions d'organisation.

¹⁴⁷Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Les éditions d'organisation.

Les positions extrêmes du collectivisme et de l'individualisme sont deux grands pôles opposés sur le pont de la culture et en particulier dans la culture organisatrice au travail.

Collectivisme et distance hiérarchique :

Selon Hofstede, le rapport qui joint le collectivisme à la distance hiérarchique est à prendre en compte et à étudier. En effet, nous nous sommes rendu compte que les pays qui possèdent une forte distance hiérarchique seraient plus collectivistes et les pays avec une faible distance hiérarchique plus individualistes.

Degré d'individualisme et occupation professionnelle :

Dans un type de sélection par poste et occupation professionnelle, les importances qui sont accordées aux objectifs vont de pair avec la manière d'utiliser les capacités.

Individualisme et collectivisme dans la famille :

Les différents types de relations entre les individus, la forme de collectivisme ou d'individualisme sont tout d'abord des liens familiaux et des traits caractéristiques qui viennent de l'éducation.

L'individualisme et le collectivisme dans l'enseignement :

Les différentes formes d'enseigner sont aussi un point clé dans la façon de reconnaître des civilisations qui agissent de façon collective ou individuelle. La culture de chaque pays est appliquée dans l'enseignement.

L'individualisme et le collectivisme sur le lieu de travail :

Dans le cadre d'une culture plutôt collective, un employeur va recruter un élément ou une personne qui appartient à un groupe, à sa famille ou encore aux familles des salariées.

L'individualisme, le collectivisme et l'état :

Moins le programme mental personnel est individualiste, plus nous remarquerons que les chances sont élevées pour que l'État ait un rôle de premier rang dans le système économique.

L'individualisme, le collectivisme et les idées :

Adam Smith (1723-1790) est un des grands fondateurs de l'économie et il était sûr de lui en appuyant le fait que la recherche par chacun de son intérêt personnel conduirait à la richesse des nations. La culture est différente sur de nombreux points et aussi sur le côté individuel ou collectif des personnes.

Les origines des différences entre individualisme et collectivisme :

Ce sont les anthropologues qui ont pu établir des liens entre les sociétés les plus primitives et les plus modernes. Les dissimilitudes seraient apparentes surtout sur le point de l'éducation et de la vie en famille. Les cultures nationales sont faites de racines très profondes et il est délicat de changer une culture. On peut s'y adapter, mais le changement est très lent et en particulier dans le domaine de l'individualisme tout comme dans celui de la distance hiérarchique.

« Les différences entre les valeurs associées au collectivisme et à l'individualisme vont continuer à jouer un grand rôle dans les affaires internationales. Ces différences sont à l'origine de nombreuses incompréhensions mutuelles dans les rencontres internationales¹³⁷. »

3) La relation dans l'équipe :

La compétition qui introduit la masculinité selon Hofstede et ainsi favorisant le challenge, la valorisation des réussites de façon visible et l'affirmation de soi-même ou de son l'équipe. La facilitation ou consensus qui introduit la féminité selon Hofstede. C'est la recherche de l'harmonie des positions, l'instauration et les entretiens des relations conviviales et non conflictuelles, l'investigation des meilleures conditions de travail agréables.

4) La gestion du temps :

C'est la programmation ou bien le « monochronisme » selon Hall. Il est nécessaire d'être rigoureux dans la planification et l'organisation du temps. La ponctualité est un élément indispensable tout en terminant ce qui est entrepris sans interruption intempestive. Chaque entreprise ou élément est inscrit dans une fonction temporelle, savoir gérer ses éléments et être capable de les placer sur une échelle de temps est très important pour une filiale à l'internationale.

La réactivité ou la saisie des opportunités « synchronisme » ou « polychronisme » : c'est pouvoir passer d'une étape à une autre sans difficulté, acceptation ou pratique des modifications de programmes, d'horaires, des délais ou des prévisions.

5) Gestion de l'information :

Dans un rapport de Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier sur les défis de la gestion des ressources humaines, le maniement de l'information s'explique de cette façon :

¹³⁷ Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Les éditions d'organisation.

Dans ce cas-ci, on parle de l'explicite ou alors de la faible référence au contexte. Nous allons travailler avec un mode d'expression bien particulier et précis, qui rappelle le contexte et la mise à disposition de l'information à chaque destinataire concerné. Cela se passe de préférence par écrit et de façon claire, complète et exacte. L'administration des données peut aussi être implicite, cela signifie une forte référence au contexte : public supposé initié. C'est un mode d'expression informelle qui suppose le contexte connu. La circulation de l'information qui privilégie la spontanéité plutôt que la précision, le plus souvent de façon orale, et ce, indépendamment des circuits officiels.

6) Gestion du statut socioprofessionnel :

« Au mérite (reconnaissance de ce que l'on fait selon les résultats) : système de reconnaissance fondé sur les actions et performances accomplies, sur un mode de contribution-rétribution. Au statut d'origine (reconnaissance de ce que l'on est : statut octroyé) : système qui valorise et reconnaît l'appartenance à une catégorie caractérisée par des critères discriminants : âge, sexe, éducation et diplôme, origine familiale, sociale, ethnique, caste, clan, religion, langue¹³⁸. »

Tableau 4.25 : Les six critères clés de Hofstede, d'Iribarne, Trompenaars et Hall

Titres	Définitions
1) La relation hiérarchique ou la distance hiérarchique	La distance hiérarchique peut donc être définie comme le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. La distance hiérarchique est donc mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui ont le moins de pouvoir (Hofstede 1994).
2) La relation à l'individu et à la collectivité dans l'entreprise	« L'origine des différences d'attitudes, l'individuel et le collectif dans la société, tient à un élément fondamental des sociétés humaines : les rôles respectifs de l'individu et du groupe » (Hofstede 1994)
3) La relation dans l'équipe	« L'appartenance à un sexe et les rôles qui en découlent sont des éléments incontournables de

¹³⁸ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

	l'existence humaine » (Hofstede 1994)
4) La gestion du temps	C'est la programmation ou bien le « monochronisme » selon Hall. Il faut être rigoureux dans la planification et l'organisation du temps.
5) Gestion de l'information	Dans ce cas-ci, on parle de l'explicite ou alors de la faible référence au contexte. La gestion de l'information peut aussi être implicite, cela signifie une forte référence au contexte : public supposé initié.
6) Gestion du statut socio professionnel	« Au mérite (reconnaissance de ce que l'on fait selon les résultats) : système de reconnaissance fondé sur les actions et performances accomplies, sur un mode de contribution-rétribution. » Au statut d'origine (reconnaissance de ce que l'on est : statut octroyé) : système qui valorise et reconnaît l'appartenance à une catégorie caractérisée par des critères discriminants : âge, sexe, éducation et diplôme, origine familiale, sociale, ethnique, caste, clan, religion, langue » (Hofstede 1994)

E) Intégration des modèles théoriques

Prenons des exemples précis de la gestion comme les fonctions de délégation et de contrôle.

Dans une vision des différences culturelles qui s'en tient aux scores réalisés sur quelques échelles d'attitudes, seule se pose la question de leur ampleur : plus on se trouve dans une culture à distance faible et à individualisme élevé, plus la décentralisation doit être forte, et le contrôle, léger de fait. La question des formes précises de décentralisation à mettre en place ne se pose pas. De ce fait, l'accueil qui leur est réservé et leur efficacité dépendent des formes spécifiques d'individualisme et de rapport à l'autorité que l'on trouve dans chaque culture.

À cet égard, le cas américain est particulièrement instructif. Le modèle classique de délégation en cascade, avec fixation d'objectifs, évaluation des résultats a posteriori et sanction, positive ou négative, de ceux-ci, tend à se développer aux États-Unis.

Les relations que le modèle canonique de délégation instaure entre les divers niveaux hiérarchiques sont parfaitement adaptées à la forme d'individualisme qui prévaut dans le contexte américain.

En effet, l'établissement de relations contractuelles entre supérieurs et subordonnés procure à ces derniers une autonomie (pouvoir négocier librement ce à quoi ils s'engagent, ne pas être soumis à des obligations autres que celles auxquelles ils se sont engagés) qui est exactement celui que valorise la culture américaine. Simultanément, le fait d'être soumis au contrôle moral de la communauté n'est pas perçu dans la culture américaine comme une perte d'autonomie attentatoire à l'idéal de l'homme libre. D'ailleurs, beaucoup d'Américains ne la ressentent guère, ou tout du moins ne la perçoivent aucunement comme une perte d'autonomie qui affecterait directement leur idéal d'individu libre et auto responsable.

Dans la conception française de l'individualisme, chacun est très attaché au rôle coutumier associé à son identité professionnelle. L'employé n'est guère prêt à accomplir des tâches qui paraissent indignes de ce rôle sous prétexte que son supérieur en a décidé ainsi ou que cela répond au désir d'un client. C'est le respect de ce rôle, de la forme de noblesse qui lui est attachée, bien plus que la précision des règles encadrant l'action des supérieurs, qui prend du relief. Si ce respect vient à manquer, il acceptera sans peine dans les domaines où son identité professionnelle n'est pas menacée, un style d'autorité qui apparaîtrait, dans un contexte américain, comme marqué par un arbitraire inacceptable.

Parallèlement, les réactions françaises à la mise en place par les entreprises de démarches éthiques à l'américaine sont extrêmement négatives. Ces démarches se heurtent à une forme française d'individualisme pour laquelle l'éthique, dans la mesure où elle s'affiche comme telle, relève des convictions de chacun et non d'un contrôle exercé par la communauté. Pour autant, la forme diffuse de pression communautaire liée au fait que chaque identité professionnelle soit porteuse de devoirs en même temps que de droits.

« Par ailleurs, dans les pays où des attitudes peu favorables à une bonne efficacité productive tendent à prévaloir au sein des entreprises, le rôle d'un management en quête d'efficacité n'est pas de considérer leur existence comme acquise. Cela constitue, en particulier, une voie fondamentale de progrès dans les pays en développement. La prise de conscience de la diversité des attitudes au sein d'une même culture est alors essentielle. Au contraire, une

approche ethnologique capable de se rendre compte de la complexité des cultures favorise inéluctablement un management créatif¹³⁹. »

C'est au long de l'histoire de groupe que des références sociales communes se construisent formant un code ou référentiel de communication. Ce code influe sur le comportement et se crée voire se régénère au travers de l'interaction. Le groupe ethnique œuvre pour conserver et pour transmettre les valeurs, les normes et les règles que ses membres partagent. Une situation interculturelle se définit par la mise en relation de plusieurs cultes dans un même espace et durant une même période. Il s'agit d'un contexte précis dans lequel se rencontrent et interagissent des individus, des groupes, issus de systèmes de significations différents.

Si nous abordons une compétence spéciale et applicable, certaines spécificités méritent d'être précisées sur sa nature. En se basant sur des travaux d'auteurs et en tenant compte d'une définition de la *compétence particulière* qui la décrit comme un consensus qui nous :

« Permet de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte précis, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée¹⁴⁰. »

Cette compétence spécifique fait apparaître certaines caractéristiques, différentes des autres en général :

« La littérature sous-entend qu'elle est contextualisée, parlant de compétence à faire quelque chose de précis dans une situation professionnelle donnée. La compétence interculturelle, parce qu'elle emprunte beaucoup d'aspects comportementaux, de personnalité, de savoir-être rentre difficilement dans ce cadre. En ce qui concerne la question des modes d'acquisition, de développement et de formation des compétences, il est difficile d'adopter un discours général qui convienne à la fois aux compétences techniques par exemple et à notre compétence. Leur nature est différente¹⁴¹. »

Le système individuel :

Cet élément vient apporter chez l'employé des caractéristiques individuelles qui aident à développer de bonnes ententes et d'excellentes relations dans un milieu interculturel. Ce système serait associé d'après Gertsen à une dimension cognitive, une affective, et aussi une

¹³⁹ Philippe d'Iribarne 2004 : Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique (d'Iribarne, 2004) Centre National de Recherche Scientifique (CNRS) France.

¹⁴⁰ Bellier, S. (1998). Le savoir être dans l'entreprise, utilité en gestion des ressources humaines . Paris: Vuibert

¹⁴¹ Henriette Mialy Rakotomena Une étude exploratoire sur les liens d'influence des dimensions de la compétence interculturelle individuelle. Cas de deux dirigeants étrangers à Madagascar. Approche par la cartographie cognitive.

comportementale, qui sont autant de traits caractéristiques qui définissent les ressources humaines dans leurs compétences personnelles.

Le système épisodique :

C'est ainsi qu'un individu va agir en fonction des différents éléments qui lui sont opposés.

Dans un contexte irrégulier et contextuel, un travailleur ayant été formé en relation interculturelle ne va pas agir de la même façon dans toutes les situations. Par conséquent, il est délicat de garantir un état d'esprit continu et régulier dans les situations de confrontations interculturelles. Selon les caractéristiques personnelles de la personne, différents éléments peuvent rentrer en compte avec le développement de la filiale à l'étranger. De manière générale, on ne sait jamais comment un employé peut réagir face à une situation imprévue. Certains facteurs négatifs peuvent intervenir, comme la perte de patience, ou l'énervement issu d'une mauvaise entente avec son équipe de travail. Un sujet peut être très sensible aux remarques et aux petits désagréments de la vie professionnelle quotidienne dans un contexte international.

Le système relationnel :

Ce système se justifie également par son caractère irrégulier et contextuel, mais cette fois-ci, les interactions entre employés sont à prendre en compte. Une ressource humaine qui est très performante avec une personne X ne peut donner la garantie d'avoir cette même performance avec un autre élément de la filiale Y. En raison des différences interculturelles, il se peut que nous soyons plus aptes à nous entendre avec un sujet dont la culture est similaire ou plus proche. Les différences de compétences constituent de ce fait un facteur déterminant dans ce système.

Un ouvrier qui possède une forte valeur ajoutée dans un domaine technique ne possède pas forcément cette même valeur dans un domaine plus littéraire, l'inverse est également vrai.

Parfois, entre deux personnes de deux parcours différents et de compétences distinctes, il est possible que l'un ou l'autre ne puisse pas entrevoir les difficultés de travail de l'autre créant ainsi des conflits éloignés en rapport aux compétences et aux tâches à effectuer. L'histoire personnelle et individuelle dans une dimension à la fois psychologique, relationnelle et inconsciente, demeure essentielle et il serait erroné de vouloir la négliger.

Cette compétence ne se voit pas comme un objet d'étude et de description aussi nette que les savoir-faire ou les aptitudes techniques. Pour vérifier notre propos, nous pouvons qualifier

cette habileté comme unique, instable et dépendante du sujet. Dans le prochain tableau, nous allons récapituler les auteurs et les aspects de la compétence particulière. Il est à marquer qu'elle est distincte des autres et que nous la voyons comme une source de conflits. En effet, la compétence particulière peut être bénéfique pour l'entreprise, mais elle peut aussi être néfaste si les conditions de travail sont difficiles.

Tableau 4.4 : Les compétences particulières

Compétences particulières :	Auteurs, dates	Définition :
1	Bellier (1998)	Consensus qui nous permet de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée
2	Montmollin (1984)	Un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.
3	Spitzberg (2000)	Éléments qui rappellent l'existence d'un mécanisme permanent et fluctuant de la compétence interculturelle, <ul style="list-style-type: none"> – Le système individuel – Le système épisodique – Le système relationnel
4	Gertsen (1992)	une dimension cognitive, une dimension affective, et à une dimension comportementale

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

Le sujet nous amène au fur et à mesure aux thèmes de l'interculturalité, des compétences personnelles et du recrutement que nous aborderons dans la prochaine section, il est impératif d'être capable en toutes circonstances d'embaucher une personne et de lui faire confiance. Un mauvais embauchage sera un risque de voir s'échapper des ingrédients qui ont fait une réussite dans le pays d'origine. Ainsi, nous étudions dans cette recherche les éléments qui se croisent entre interculturalité et recrutements des ressources humaines pour un projet d'internationalisation.

Il est nécessaire de faire appel aux compétences interculturelles, les besoins d'une telle approche du management sont apparus aux mêmes instants que l'apparition de nouvelles entités internationales. La mise en place de structures étrangères fait place à de nouvelles formes de directions des ressources humaines. Les PME doivent s'organiser pour former et créer des modèles axés sur l'international avec des filiales implantées localement dans une région du monde. Nous pensons qu'il convient d'étudier précisément les différentes formes du management interculturel.

C'est d'une importance capitale d'évaluer les comportements spécifiques en considérant les facteurs d'influence d'origine culturelle. Dans le but de diminuer les chances d'échec, il faut anticiper d'éventuels dysfonctionnements et faciliter la coopération. Le maniement d'équipes interculturelles et la capacité de manager un groupe d'individus à l'étranger, souvent à distance et depuis la France, sont probablement un des grands défis de l'internationalisation et en particulier dans les PME. C'est une clé de réussite à obtenir pour faire un pas en avant dans les compétences d'encadrement de demain. Dans ce contexte, les défis de la GRH sont de créer un cadre culturel particulier et applicable en toutes circonstances dans le processus complexe d'internationalisation.

SECTION II : QUELLE GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE L'INTERCULTURALITÉ ?

« Les Ressources Humaines doivent mettre en place les programmes de formation, suivre la gestion des carrières pour accroître les compétences et proposer rapidement des opportunités partout dans le monde. Le regard doit être global sur la gestion des talents, mais les approches sont différentes selon les cultures¹⁴². »

§ 1 : PME, les activités nécessaires pour la bonne gestion des ressources humaines internationales

L'avancement d'une filiale à l'internationale passe par plusieurs étapes. Ces étapes sont aussi un moyen de recentrer les questions des ressources humaines et d'adapter les enjeux d'une telle administration aux activités internationales de l'entreprise.

Première phase d'internationalisation :

Une PME doit penser comment elle va gérer la mobilité de son personnel. C'est le principal défi de la GRH : adapter un environnement de travail avec une cohésion sociale dans ce même environnement. Les préoccupations les plus essentielles à gérer dans les filiales sont de réussir à implanter les produits, de transférer le savoir-faire et la technologie dans un nouveau pays. L'entreprise doit être en mesure de mobiliser ses employés justement pour les faire travailler dans ce nouveau territoire avec les outils qui ont été délocalisés en même temps.

Dans une seconde étape, la PME va essayer de se détacher de la succursale dans le but de la rendre plus autonome. Avec l'intention de se rapprocher du marché local, l'entreprise devra se confronter aux problèmes interculturels présents dans le pays d'accueil.

Nous avons souligné précédemment que l'internationalisation passe par plusieurs étapes de fonctionnement. Une autogestion dès la première année avec le transfert des savoirs et des connaissances issus d'un autre pays peut sembler compliquée, il faut un temps d'adaptation et un important effort de concentration pour peser avec justesse les difficultés réelles. Le maintien des différences culturelles constitue un défi de taille. La familiarisation au marché local passe inéluctablement par le respect de son culte et de son fonctionnement.

¹⁴² Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Une entreprise qui ne peut pas s'adapter à une société organisatrice et professionnelle étrangère ne pourra pas s'intégrer dans un négoce extérieur, d'où l'importance d'harmoniser les ressources humaines locales et étrangères. Il n'est pas recommandable de défendre à tout prix les traditions locales pour justifier la diversité culturelle, mais au contraire tenir compte de toutes ces différences culturelles notamment lors de l'implantation d'une structure et de la stratégie d'intégration du marché. Si une entreprise sait répondre à cet enjeu, alors ses chances de réussite dans son objectif d'internationalisation sont plus élevées.

Pour finir, une étape transnationale :

Celle-ci correspond à un idéal recherché par les firmes françaises et qui consiste à gérer une structure administrativement depuis la France en lui laissant une autonomie complète quant au fonctionnement quotidien. Cette étape est un élément plutôt difficile à gérer, car il est fondamental de travailler avec un paradoxe qui consiste à : « Rallier les besoins de décentralisation avec la commodité de la centralisation, à assouplir les processus de contrôle, en élaborant des mécanismes de coordination¹⁴³. »

Edwards *et al.* (1999), qui ont étudié les pratiques de la GRH dans les filiales sur les marchés extérieurs ont largement appuyé leurs commentaires sur la nécessité de bien prendre en compte les aspects relatifs au pouvoir. Les privilèges et les droits doivent être partagés en fonctions des différents champs d'action et de la répartition géographique des opérations concrètes. La diffusion des pratiques serait ainsi le résultat de facteurs propres à la structure, mais aussi de processus politiques et de rapports de pouvoir en interaction.

Ce phénomène comprend selon Edwards *et al.* (1999), deux variables qui sont : *« le pays d'origine de l'entreprise, le degré d'intégration internationale des activités, la nature des dispositifs de gestion, ainsi que les méthodes par lesquelles la multinationale s'est développée¹⁴⁴. »*

Nous pouvons retenir les principaux éléments qui sont propres au système d'organisation des ressources humaines et les développer avec les propos suivants. Ces éléments sont les composantes spécifiques d'un ensemble international de GIRH.

¹⁴³ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

¹⁴⁴ Edward, T, Rees, C, & Coller, X. (1999, 5 3). Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals. *European Journal of Industrial Relations*, pp. 286-306.

La question générale de la mobilité géographique :

Le premier élément de cette définition est la sélection des aspirants adaptés à notre modèle de gestion. C'est-à-dire le recrutement du personnel qui sera déployé à l'étranger. Une PME qui souhaite délocaliser son activité et transférer ses connaissances doit en premier lieu penser à envoyer une personne qui possède de solides compétences techniques relatives aux produits de l'entreprise et qui connaîtra parfaitement son fonctionnement une fois sur place. Nous pensons qu'il est préférable de déployer un cadre qui travaille au sein même du siège social et qui sera disposé à travailler dans un environnement multiculturel. Dans le cas où le directoire embauche du personnel extérieur avec des connaissances interculturelles et de l'idiome, il faudra dans tous les cas les former sur la partie pratique de la compagnie.

Quelles sont les meilleures solutions pour la PME qui veut donner un levier et un maximum de chance au projet d'internationalisation ? Le recrutement avec habiletés linguistiques et interculturelles, mais sans connaissances des produits ? Le recrutement d'une personne qui émane de l'entreprise avec la connaissance des produits, mais sans aptitude de l'idiome ou une habileté interculturelle ? Il est essentiel de tenir compte du coût de formation, de la période et de la dimension humaine et familiale, le groupe doit être le plus efficace que possible dans son recrutement.

La question de la mobilité géographique et celle du recrutement ne s'arrête pas ici.

L'entreprise doit penser à l'après-internationalisation dans le cas où elle réussit à obtenir des marchés au fil de l'accroissement de la filiale. Il faudra par la suite gérer la carrière de l'expatrié à l'international, le problème de l'organisation de sa famille s'il en possède une.

L'aspect social est impérativement à prendre en compte. Les employés ont besoin de se sentir bien encadré et dépendants de la maison-mère à tous les instants. L'évolution du personnel à l'étranger passe nécessairement par ces diverses étapes et cela commence par le recrutement de celles-ci.

L'entreprise qui n'est pas spécialiste ou novice à l'export et qui désire effectuer sa première internationalisation doit impérativement faire appel aux différents organismes extérieurs. C'est le cas des CCI, Chambre de Commerce et d'Industrie et de Business France qui aident les PME avec le recrutement du personnel international.

« Lorsqu'une entreprise souhaite s'implanter dans un pays donné, mais n'a pas encore un marché assuré, ni les moyens d'avoir sa propre filiale, elle peut être amenée à embaucher un (e) responsable salarié (e) ou non de l'entreprise française, résidant dans le pays, et qui va

s'occuper exclusivement de ses intérêts et servira de liaison dans cette phase d'approche du marché :

Les sociétés françaises qui souhaitent recruter un employé résidant et travaillant sur le marché local. Les sociétés françaises ayant ouvert un bureau de représentation ou de liaison avec un salarié résidant sur place¹⁴⁵. »

A) L'arbitrage des politiques globales/locales

Il explique quels sont les rôles des managers de la maison-mère vis-à-vis des filiales et la façon au travers de laquelle sont exploitées les ressources humaines dans les postes clés. Le rôle des managers doit être séparé à des niveaux différents. Il convient d'abord de savoir comment la PME souhaite manier son bureau.

« Une pratique est sous-tendue et organisée par ce qu'il est convenu d'appeler un schème opératoire ou schème de conduite. Ces termes un peu exotiques, familiers aux psychologues du travail, désignent un modèle d'action, une certaine façon de s'y prendre pour agir. Chacun de nous, au cours de ses expériences, construit une certaine façon de s'y prendre pour faire ce qu'il a à faire, c'est-à-dire pour réaliser tel type d'activité prescrite, pour résoudre tel type de problème, pour faire face à tel type d'évènement, pour la conduite de tel type de projet, pour gérer tel type de conflit¹⁴⁶. »

Une société qui travaille à l'étranger s'organise pour gérer son personnel de la meilleure façon qui soit. Le développement peut se faire à plusieurs niveaux, plus l'entreprise possède des marchés à l'étranger, et plus elle sera apte à se développer et recruter des ressources humaines internationales compétentes et expérimentées. Il est un avantage pour ces firmes de construire un vivier de potentiels internationaux qui seront capables par la suite de travailler sur des postes distincts tout en étant capables de couvrir plusieurs zones géographiques. La compagnie a tout intérêt à former ses expatriés sur plusieurs postes afin de pouvoir par la suite les déployer et les déplacer sur d'autres supports et fonctions de l'entreprise. Il est pertinent avant d'entreprendre une expérience internationale de faire appel à des profils variés qui pourront être adaptés à d'autres situations de travail.

« Ce sont les ressources incorporées aux personnes, celles qui font corps avec elles. La distinction presque canonique entre, savoir-faire et savoir-être nous semblent ici un peu

¹⁴⁵ CCI France international, page internet, s'implanter <http://www.ccifrance-international.org/services-a-lexport/simplanter/recrutement-et-gestion-de-ressources-humaines>.

¹⁴⁶ Guy, Le Boterf, Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues, 2010.

pauvres pour en rendre compte. Ces ressources sont en effet extrêmement diverses. Elles peuvent donner lieu à des classements très variés. Aucun classement n'est bon en soi, tout dépend de ce à quoi peuvent servir ces employés. Si on les qualifie de ressources, c'est qu'elles peuvent être utiles pour une finalité ou des usages particuliers. Elles sont toujours des "ressources pour progresser"¹⁴⁷. »

La définition d'une culture de groupe international :

« L'identification des valeurs communes, la définition d'une charte de groupe à l'échelle internationale traduisant une volonté de promouvoir des principes de management dans les différents pays, et détermine les politiques de recrutement¹⁴⁸. »

L'existence d'une communication internationale :

« Par des médias internes au Groupe (journaux internes réservés aux expatriés, courriers, sites Intranet) ou des réunions internationales régulières, tant au niveau des dirigeants qu'à celui des spécialistes de certaines fonctions d'entreprises (par exemple, les contrôleurs de gestion)¹⁴⁹. »

Les grands défis auxquels est confrontée la fonction RH dans un processus de globalisation peuvent être divisés en trois parties :

- Susciter un état d'esprit positif au sein de la fonction des ressources humaines, avec la compréhension des événements majeurs de la mondialisation et du nouvel environnement auxquels se confrontent toutes les entreprises globalisées.
- Aligner les méthodes et les activités centrales sur les nouvelles exigences d'une compétitivité mondiale, tout en étant réactif aux questions et aux exigences locales.
- Accroître les compétences et les capacités au sein de la fonction RH afin qu'elle devienne une partenaire sans frontières pour l'exploitation rapide des opportunités, et ce, partout dans le monde.

¹⁴⁷ Guy Le Boterf, Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues 2010.

¹⁴⁸ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

¹⁴⁹ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

B) Les défis des ressources humaines

Dans un contexte international, les défis auxquels se confrontent les RH sont nombreux. La gestion de ses ressources est cruciale pour les sociétés qui se lancent dans ce processus complexe qu'est l'internationalisation. Nous aborderons les différentes lignes de la perception des personnes qui composent l'équipe de travail à l'étranger et nous verrons comment il est important de concentrer ses efforts dans la bonne direction pour que l'entreprise et ses objectifs avancent dans le même sens. Dans un premier temps, il est obligatoire expliquer que la fonction première des ressources humaines dans le contexte international est d'assumer un rôle de catalyseur. Les compétences individuelles et organisationnelles se retrouvent mélangées autour d'une même table et des mêmes discussions.

La mobilisation de tous les acteurs présents est nécessaire à la bonne entente de toutes les parties qui y participent. Les régions du monde possèdent leurs propres codes de cultures et de perceptions des affaires. Par conséquent, le mélange de cultures différentes, issues de divers pays peut constituer un désavantage inévitable dans les prises de décisions. Il peut aussi devenir un atout si le mode gestion et les décisions sont évalués de manière générale en groupe et en accord avec toutes les parties. Parmi les différentes tâches à accomplir, la fonction des RH est d'harmoniser l'organisation avec son environnement de travail pour assurer une cohérence et une flexibilité nécessaires au sein d'un groupe multiculturel. Les ressources humaines sont présentes pour que l'établissement puisse travailler dans de bonnes conditions et exercer une gestion ingénieuse de façon à prétendre aux niveaux de performances attendus.

« Dans l'optique d'une approche de la stratégie par les ressources et les compétences, la compétence interculturelle est souvent considérée comme nécessaire à des interactions réussies dans un environnement international. La présente recherche s'interroge sur les éventuelles dimensions collectives et organisationnelles de la compétence interculturelle¹⁵⁰. »

Aussi, et face au contexte du phénomène d'internationalisation, le management des ressources humaines, et en particulier celles des cadres expatriés, représente un élément moteur pour le développement des structures à l'étranger. Le recrutement de ses personnes est un facteur déterminant au bon déroulement de l'activité. En effet, le siège social doit être capable de fournir des personnes et gestionnaires expérimentés pour contribuer favorablement aux

¹⁵⁰ La compétence interculturelle dans les entreprises : Un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ? Bartel Radic Anne 2002.

activités du groupe dans une autre partie du monde. Ce sont les cadres expatriés qui sont au cœur de l'internationalisation et leur rôle est crucial au sein des entreprises transnationales.

Les candidats sont sélectionnés selon leur profil, leurs capacités à s'adapter à un environnement extérieur et bien sûr ce sont des éléments qui possèdent des connaissances linguistiques. L'administration des carrières internationales n'est évidemment pas égale pour tous les ressortissants d'un pays. Il existe plusieurs formes d'internationalisation pour les ressources humaines. Cela peut impliquer un cadre avec le déplacement de sa famille ou plus simplement les jeunes qui cherchent à obtenir et à gagner en expérience à l'étranger.

En France, les organismes encouragent les entreprises à se mondialiser et elles offrent également un vivier de jeunes diplômés qui veulent travailler dans un premier temps dans une filiale à l'étranger et ainsi obtenir un tremplin et poursuivre une carrière en dehors du pays d'origine.

« Dans le cadre de la gestion de la mobilité internationale, les pratiques de rémunération occupent sans doute une place prépondérante. Tenir compte des lois et des règles fiscales régissant les conditions de travail des expatriés, adopter des politiques et des programmes de rémunération adaptés à diverses cultures ou valeurs, mieux contrôler la rémunération d'un expatrié qui est trois fois plus élevée que celle d'un salarié local, prendre conscience que, dans bien des cas, ce n'est pas tant la valeur économique des composantes de la rémunération qui compte que le prestige et le statut qu'elles procurent à court et à long terme aux employés, voilà autant de raisons qui permettent d'affirmer qu'il n'y a pas une seule bonne méthode de gestion de la rémunération des expatriés, mais plutôt une méthode optimale selon le contexte, le moment et les autres activités qui concourent à la gestion de la mobilité internationale¹⁵¹. »

La fonction des ressources humaines est inévitable dans les processus d'internationalisation à petite ou à grande échelle. Le but est de mieux comprendre les différences culturelles et les faire évoluer dans le même sens. La position de chacun doit être prise en compte afin d'éviter les conflits internes qui sont destructeurs pour les activités du groupe à l'étranger. Le thème est vaste, il concerne bien sûr autant les PME que les multinationales, cependant, le terme « interculturalité » n'est pas toujours pris en compte dans les petites structures et c'est bien ce qui est négligé qui est justement le plus important. Le maniement d'une filiale par des

¹⁵¹ Saba Tania, Doucet René, « La gestion des ressources humaines à l'international », *Gestion* 1/ 2002 (Vol. 27), p. 31-32.

personnes émanant d'autres cultures est à prendre en compte. Le débat étant complexe et défini selon de nombreux points de vue, il est perspicace de faire valoir dans notre recherche une synthèse à partir des théories et ainsi toujours faire avancer la recherche et les analyses qui correspondent aux enjeux si importants qui sont les phénomènes d'internationalisation.

Tableaux 4.9 : Récapitulatif des composantes spécifiques d'un système international de GRH

Dénomination :	Définition :
La question générale de la mobilité géographique :	C'est-à-dire le recrutement du personnel qui sera déployé à l'étranger
L'arbitrage des politiques globales/locales	Il permet d'expliquer quels sont les rôles des managers de la maison-mère vis-à-vis des filiales et la façon dont sont exploitées les ressources humaines dans les postes clés.
La volonté de développer les carrières internationales	On peut citer l'indispensable expérience internationale pour accéder à un poste de dirigeant, et les manières d'y préparer les managers, ou encore la constitution d'un vivier de managers internationaux
La définition d'une culture de groupe international	L'identification des valeurs communes, la définition d'une charte de Groupe à l'échelle internationale traduisant une volonté de promouvoir des principes de management dans les différents pays, et détermine les politiques de recrutement
L'existence d'une communication internationale	Par des médias internes au Groupe (journaux internes réservés aux expatriés, courriers, sites Intranet) ou des réunions internationales régulières, tant au niveau des dirigeants qu'à celui des spécialistes de certaines fonctions d'entreprises (par exemple, les contrôleurs de gestion

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

La façon de conduire la GRH doit impérativement prendre en compte l'interculturalité qui est le thème central de cette présente recherche. Cette notion est de loin la plus importante. Les interactions entre les acteurs sont construites et se construisent en permanence avant tout avec de fortes barrières interculturelles. Dans la prochaine figure, nous verrons une illustration de

trois grandes caractéristiques des sociétés qui influencent la vision et le management des ressources humaines à l'internationale. Il est très important pour une PME de bien intégrer ces notions dans l'internationalisation d'une petite structure. Ces facteurs sont présents et ils rentrent en jeu dans l'élargissement de la filiale. Une mauvaise appréciation de ce phénomène est un handicap et un excellent moyen de mener son projet vers un échec certain.

Figure 4,1 : Caractéristiques de la culture et influence des RH



Source : Jeanne M. Brett, Ed Josey-Bass, 2001, *How to negotiate deals*.

Le management à l'international tourne autour de différents facteurs évoqués précédemment. Les éléments les plus importants à prendre en compte lors d'un projet d'internationalisation sont :

- Le recrutement
- La formation
- Les compétences
- La capacité d'adaptation sociale en milieu étranger

Nous avons vu que la dimension interculturelle est inéluctable et qu'elle doit être maîtrisée par les ressources humaines chargées de faire croître une entité étrangère. Dans le cas contraire, les rapports avec les locaux seront conflictuels et il sera difficile de se détacher de ses inconvénients qui seront définitivement une gêne pour le développement de la PME à l'extérieur. Dans une grande majorité des circonstances, l'employé qui ne peut pas travailler en milieu interculturel est forcé de renoncer à son poste pour impossibilité de compréhension interculturelle.

§ 2 : Les risques liés au recrutement

Un groupe qui désire développer ses activités à l'étranger doit préparer d'une certaine manière son internationalisation. Comme nous l'avons vu avec les éléments précédents, chaque détail a son importance. Par conséquent, nous souhaitons dans la dernière section de ce chapitre éclaircir au maximum les points qui paraissent indispensables à prendre en compte afin de ne pas tomber dans les écueils de l'internationalisation.

Les collaborateurs engagés pour développer un projet à l'export ici désigné par l'expression « ressources humaines » sont le facteur déterminant et sur lequel repose la réussite ou l'échec de tout processus d'internationalisation. Il ne faut pas prendre à la légère le déploiement des ressources humaines, tout comme celle des technologies de l'entreprise à l'étranger. Nous savons que le déplacement du savoir-faire est important et que la confidentialité du groupe est mise à découvert dans le cadre de l'internationalisation.

« Nous l'avons dit, il importe de sortir de la logique de la formation “obligation légale”, de celle de “former pour former”, de “former pour dépenser des budgets”. Le poids institutionnel étant ce qu'il est, ce n'est pas nécessairement évident. Mais c'est une nécessité pour les organisations, pour la société. La formation doit être un moyen de répondre aux besoins de la société et de ses membres. Former pour investir¹⁵². »

A) Management, la gestion des carrières et des compétences interculturelles

Dans ce contexte des ressources humaines à l'international, nous pouvons ajouter les différentes étapes de suivi professionnel de ces personnes à l'étranger. Parmi elles se situe le leadership qui occupe une place importante et qui exerce ses fonctions comme manager des employés dans les filiales internationales. Il est dans l'objectif de le conserver afin qu'il

¹⁵² Gérard, F.M. (2008). L'efficacité est-elle soluble dans la formation ? Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation.

puisse être acteur du développement de son entreprise, mais il doit également former ses équipes pour que les individus jeunes ou moins jeunes se retrouvent en position de véritables cadres internationaux dotés d'une compétence internationale et interculturelle. Les voies de développement de ce processus d'organisation s'attachent à donner aux ressources humaines des éléments clés nécessaires afin d'être les plus efficaces possible.

Dans cette section, nous verrons que l'une des fonctions des RH internationales est de gérer les conflits et les approches culturelles de chaque personne dans les filiales et ainsi de les faire fonctionner en un tout cohérent. Savoir gérer des compétences culturelles est une des spécialités que doit impérativement maîtriser la personne qui est chargée du management.

Lui-même doit donner l'exemple et il est le garant de la bonne conduite de chacun. La polyvalence et l'efficacité en équipe sont autant de qualités et de compétences que doit assimiler le manager, la connaissance du marché, de la clientèle et des personnes ressortissantes du pays d'accueil sont des atouts essentiels à la construction positive d'une filiale à l'étranger. La gouverne d'une filiale par l'approche polycentrique est la gestion par une personne qui émane du pays d'accueil. C'est à lui de guider son équipe et de transmettre son savoir culturel aux cadres internationaux qui émanent du territoire dans lequel se trouve la maison-mère. Il est d'une grande importance de savoir fidéliser les talents qui vont nous permettre de développer une structure à plusieurs milliers de kilomètres. Il n'est pas facile de recruter la personne idéale, une personne qui saura maîtriser parfaitement tous les points importants de l'internationalisation de la compagnie à l'étranger. C'est un investissement humain qui se base sur la durée, si le projet d'internationalisation fonctionne, la ressource humaine peut se déployer sur tout le continent et non plus sur un seul pays.

La personne qui aura été formée aux produits du siège social quelques années auparavant sera un talent idéal pour continuer à développer le marché sur d'autres zones géographiques. Il est ici essentiel de rappeler le phénomène de fidélisation des talents. Aussi, il est important de leur permettre de travailler dans un environnement qui leur convient pour qu'ils puissent par la suite rester et être apte à s'exercer dans d'autres parties du monde.

Il existe un modèle, la roue de Deming¹⁵³ ou « DO », cette approche permet d'identifier les démarches de la bonne méthode de management pour par la suite fidéliser les acteurs de l'entreprise à l'international.

¹⁵³ La roue de Deming est aussi connue sous l'acronyme PDCA, des quatre lettres qui en définissent les étapes : PLAN (planifier), DO (réaliser), CHECK (contrôler), ACT (améliorer). Le principe est de procéder à une

Il est à souligner que les sièges centraux fonctionnent généralement au début sur un mode ethnocentrique qui a pour but de contrôler le plus possible la dépendance depuis la maison mère. C'est bien dans cette situation que la gestion du personnel est la plus difficile. En effet, il existe ce phénomène de la cohabitation d'une stratégie globale et d'une responsabilité au niveau local. C'est au manager de filiale de synchroniser les différentes approches et à les adapter la structure à une gestion locale. Nous pouvons détailler la politique des managers selon cinq temps forts et cinq analyses.

Dans un premier temps, le recrutement et la sélection :

La direction doit se demander quelle personne sera le profil adéquat pour développer la structure à l'étranger, ces compétences doivent être multiples et il doit être polyvalent tout en ayant des connaissances sur les produits de la compagnie.

Dans un second temps, l'évaluation de la performance :

« Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé¹⁵⁴. »

L'évaluation par les pairs : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations relatives à certains aspects précis du travail.

L'évaluation par les subordonnés : permet d'obtenir la perception que ces derniers ont de leur supérieur et prendre en compte la façon avec laquelle ils sont supervisés.

L'auto-évaluation : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.

L'évaluation par la clientèle : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.

La rétroaction à 360 degrés : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées.¹⁵⁵

Troisième phase, le développement des compétences :

amélioration, de vérifier que le résultat obtenu correspond à l'attente, qu'il est stable, et de recommencer.

¹⁵⁴ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

¹⁵⁵ Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Editions du Renouveau Pédagogique, 713 p.

« Il existe une autre explication. Celle qui est à l'origine de cet ouvrage : les raisonnements mis en œuvre pour concevoir les dispositifs et confectionner les outils de gestion et de développement des compétences sont trop souvent défaillants :

- Des raisonnements faibles se traduiront par une instrumentation fragile ;
- Des raisonnements erronés donneront lieu à des dispositifs qui ne fonctionneront pas et qui ne résisteront pas à l'épreuve du temps ;
- Des raisonnements périmés aboutiront à des projets sans utilité ;
- Des raisonnements mal assurés pourront déboucher sur des “usines à gaz” ingérables¹⁵⁶. »

Quatrième, la rémunération et le bonus :

Pour motiver le manager à entreprendre correctement le projet d'internationalisation, il est préférable de le rémunérer avec une part variable. Ce système se veut motivant et « gagnant-gagnant » dans le cas où le manager de filiale est un expatrié émanant de l'entreprise, il sera bien entendu qu'il sera déployé à l'étranger en conservant son salaire avec des primes en cas de ventes.

Cinquième phase, la mobilité :

Il est important que la société qui souhaite s'implanter à l'étranger applique les règles et méthodes qui sont importantes pour éviter les grosses erreurs de recrutements. La question de la gouverne polycentrique ou ethnocentrique, le local ou le global, la centralisation et la décentralisation, autant de questions et démarches à effectuer dans le bon sens. À cet égard, voici un tableau récapitulatif qui permet de s'interroger sur les politiques de direction de carrières en fonction des organisations des entreprises.

Tableau 4. 18 : Panorama des pratiques de gestion des carrières et de mobilité selon le type d'organisation à l'international

	Stratégie « business » internationale (croissance interne)	Stratégie « business » multinationale (croissance externe)	Stratégie « business » globale (croissances mixtes + réseau)
Management RH	Approche ethnocentrique	Approche polycentrique	Approche régiocentrique/Approche

¹⁵⁶ Guy Le Boterf, 2010, Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues.

			géocentrique
Mode de prise de décision	Par la maison-mère, centralisé	Par chacune des unités en fonction de leur besoin sans synergie avec les autres entités du groupe	Par les unités en recherchant une homogénéisation Par zone régions géographiques.
Perspective sur les personnes	Personnes vues comme des facteurs de production	Personnes vues comme des ressources valorisables	Personnes vues comme des investisseurs de talents
Mobilité	Expatriation importante	Mobilité à l'intérieur de chaque unité opérationnelle. Pas d'expatriation, les locaux occupent les postes clés dans les filiales	Mobilité à l'intérieur d'une même région définie par l'organisation difficulté de passer d'une région à une autre.
Typologie des managers	Expatriés traditionnels	Managers locaux	Managers transnationaux
Gestion des carrières	Dictée par le siège (évaluation commune quel que soit le pays dans lequel on se situe). centralisée	Évaluation adaptée selon les cultures des pays, mais avec un tronc commun sur les valeurs clés de l'entreprise. Gestion locale	Rare transfert d'un cadre d'une filiale vers le siège.
Salariés prioritaires	Cadres du siège	Cloisonnement des individus dans leur zone de base, peu de promotion possible d'une filiale vers le siège	Salariés d'un bassin géographique prioritaire.

Source: Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Dans ce tableau, nous souhaitons développer deux points qui nous paraissent importants :

Stratégie « business » internationale (croissance interne) les cadres du siège :

Dans le fonctionnement ethnocentrique, la maison mère contrôle tous les membres de l'équipe qui forment une entité à l'international. Les salaires des expatriés sont en général réglementés par le système national d'origine et plus élevés que les employés locaux. Les avantages de la sécurité sociale, des congés et de la cotisation retraite sont conservés durant toute la durée de la mission.

Stratégie « business » multinationale (croissance externe) Cloisonnement des individus dans leur zone de base, peu de promotions possibles d'une filiale vers le siège :

Nous avons aussi remarqué que les emplois occupés par les locaux ne sont pas toujours des postes clés et qu'ils sont chargés de la partie administrative ou des tâches quotidiennes afin d'aider et d'appuyer les expatriés dans leurs travaux. Il est important de dire que ces activités bureaucratiques sont fondamentales, elles font appel à des règlements juridiques, fiscaux et légaux, et ce, entre plusieurs pays, ce qui est évidemment source de divergences potentielles.

Les managements des postes téléphoniques, des voitures de fonction et des voyages d'affaires sont autant de corvées administratives que les expatriés en postes préfèrent souvent déléguer à leurs collègues locaux afin de pouvoir se concentrer sur les activités de développement de l'entreprise. Aussi, les employés locaux ont moins de chance de profiter de promotion au sein de la filiale ou du groupe en général.

§ 3 : Le recrutement et le rôle du manager de filiale

Un manager est nécessaire pour regrouper une équipe qui saura travailler sur tous les aspects de la vie à l'étranger et dans un milieu international. Il doit être capable de mener à bien l'ensemble des projets qui lui sont confiés, c'est une tâche relativement lourde, car il est élémentaire d'apprendre et connaître de nouveaux produits et gérer des employés inconnus.

À la fin de ce paragraphe, nous pourrions donner des recommandations grâce aux travaux de Le Boterf sur la façon de choisir le leader qui sera capable de prolonger l'entreprise dans les meilleures conditions à l'international.

« Responsables de la transmission de l'information, du savoir et du contrôle au sein des multinationales, les cadres internationaux (juniors ou seniors) sont amenés à jouer un rôle crucial au sein des multinationales. La gestion de cette population inclut l'implantation de pratiques qui visent à les sélectionner, à prendre soin de leur famille lors des affectations internationales, à gérer leur carrière, à déterminer les modes d'évaluation et à établir leur rémunération¹⁵⁷. »

A) Les structures et conceptions du management

Dans ce contexte, le rôle du manager et de son encadrement est fonction de son organisation. Il est nécessaire de savoir comment planifier, coordonner, commander et contrôler. Dans ce modèle de Henry Fayol, ces différentes conceptions tournent autour de cinq axes majeurs qui sont : la finalisation, l'organisation, l'allocation des moyens, l'animation et le pilotage.

Tableau 4.19 : La conception classique et l'approche fonctionnaliste de Henry Fayol 1916

Fonctions initiales	Gestion par objectif pour le manager conventionnel
La planification	La finalisation : démarche plus souple que la planification, elle repose sur une définition d'objectifs clairs et connus des acteurs pour l'unité considérée
La division des tâches	L'organisation : elle est plus transversale que la simple division des tâches et inclut la coordination, comme une partie intégrante du processus organisationnel
La coordination	L'allocation des moyens : dans un contexte où les ressources sont limitées, elle représente une des missions fondamentales des managers qui doivent constamment rapprocher les moyens des objectifs
Le commandement	L'animation : à l'inverse du commandement, elle suppose que les personnels, dans leurs dimensions individuelles et collectives, contribuent à la structure

¹⁵⁷ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Le contrôle	Le pilotage : Il n'est plus conçu comme un mécanisme de conformité rigide et a priori, mais comme un mode de pilotage permanent de l'activité. Cela permet des pro-actions et réactions rapides en fonction des opportunités.
-------------	---

Source : Le réseau du management responsable, conception et réalisation, Euromed Management, Manager et responsable, le guide des compétences du manager nouvelles générations.

Nous pouvons aussi étudier ce phénomène avec une autre source et revisiter l'approche du manager par les savoirs être : Savoir-être managériaux : Le rôle de « traducteur » (Desmarais - 2004). Dans cette nouvelle approche, les principales actions du chef résident dans le développement de ses sens, sa manière de comprendre son environnement et d'interagir avec son équipe. Grâce à trois processus différents, le gérant se sert de ses savoirs être pour couvrir les besoins de la filiale.

Tableau 4.20 : Les savoirs être : Savoir-être managériaux : Le rôle de « traducteur » (Desmarais 2004)

Processus	Objectifs	Le savoir-être du manager conventionnel
Organisationnel	Favoriser un recul vis-à-vis des règles et des attentes	Pour pouvoir articuler les règles et les prescriptions, le manager doit disposer de marges de manœuvre suffisantes et faire preuve de recul : résistance aux attentes des subordonnés, mais aussi à celles de la hiérarchie ou des clients. Le manager trouve dans cette distance les moyens de réguler les pressions contradictoires auxquelles il est soumis. Cela facilite la recherche de performance organisationnelle. La négociation des moyens financiers illustre cette dimension capitale de l'action managériale.

Interpersonnel	Favoriser un partage des interprétations avec les parties prenantes	La construction de bonnes relations est destinée à favoriser le partage rationnel ou affectif avec les parties prenantes les plus importantes pour l'action du manager. L'objectif est d'aboutir à des conceptions les plus partagées possible de l'action à mettre en œuvre dans le service.
Stratégique	Créer du sens	En raison de sa position au cœur des interactions entre clients, salariés, hiérarchie, fournisseurs et associations professionnelles, le manager est le mieux placé pour comprendre les enjeux stratégiques. Chacune des parties prenantes ayant son propre système d'interprétation des événements et des problèmes, le travail du manager consiste à créer du sens à travers ses pratiques et les analyses qu'il diffuse, notamment par le biais des conversations.

Source : Le réseau du management responsable, conception et réalisation, Euromed Management, Manager et responsable, le guide des compétences du manager nouvelles générations.

Nous pouvons également nous appuyer sur la littérature correspondante et sur d'autres sources pour évaluer les aptitudes du manager. Elles sont multiples et vues de façon différente selon les auteurs. Nous voulons dans cette recherche donner un aspect concret sur les compétences du manager et définir comment elles doivent être utilisées dans un projet de développement. Il est bien entendu qu'une seule personne ne peut pas toujours obtenir toutes les capacités énoncées dans ce paragraphe. Les abus de confiance et les surprises font partie des alliances entre employés de nationalité et de culture différentes.

Ces problèmes d'organisation étant difficiles à résoudre sur des périodes courtes, il est préférable de s'activer avec des travailleurs de la même nationalité ou de la même culture et qui possèdent des compétences d'entreprises semblables au projet en question. Dans notre recherche sur la façon de s'affairer avec le bon manager, nous allons détailler les travaux des savoir-faire fondamentaux du manager avec Whetten & Cameron, 2007¹⁵⁸.

Dans leur recherche, deux universitaires et Américains, Whetten et Cameron ont pu évaluer au travers de différentes études toutes les pratiques de gestion des cadres et des gérants pour pouvoir en déduire les 10 grands savoir-faire fondamentaux et requis pour exercer la fonction de manager dans d'excellentes conditions. Avec un programme de recherche sur une population de 100 000 managers dans le monde entier et depuis 1984, on peut en tirer un rapport sur les capacités managériales. Voici les 10 savoir-faire fondamentaux qui ont pu être identifiés durant ces années :

Trois savoir-faire personnels :

- La conscience de soi : c'est savoir comment nous pouvons nous évaluer et se déterminer sur différents plans (valeurs, priorités, intelligence émotionnelle).
- La manière de gérer le temps et le stress.
- La manière de résoudre des problèmes (ils peuvent être analytiques ou créatifs).

Quatre savoir-faire interpersonnels :

- Le pouvoir de construire des relations solides par l'écoute et les formes de communication.
- Les façons de s'exercer et le développement de son pouvoir et de son influence.
- La motivation avec les autres, en d'autres termes, le fait de créer un environnement où l'autre est susceptible d'identifier des facteurs de motivation.
- La gestion des possibles conflits au sein de l'équipe de travail.

Trois savoir-faire collectifs :

- La délégation des tâches avec les membres de son équipe et la responsabilisation de ses employés.
- La gestion d'équipes productive et l'amélioration du travail en équipe.

¹⁵⁸ Deux universitaires américains, Whetten et Cameron ont tiré la synthèse de nombreuses études sur les pratiques des managers et ont identifié dix savoir-faire fondamentaux. A partir de ceux-ci ils ont construit un programme de développement des capacités managériales, qui a touché plus de 100 000 managers dans le monde depuis 1984.

– La conduite réussie du changement.

Dans cette recherche, les universitaires Whetten et Cameron ont remarqué que les managers sont amenés à travailler avec des exigences contradictoires :

– Être capable de gérer une certaine stabilité, puis être flexible et savoir conduire le changement.

– Maintenir l'existant en interne, se positionner à l'externe.

Tous ces différents savoir-faire regroupés par les universitaires peuvent être rassemblés en quatre grandes familles :

Tableau 4.21 : Les savoirs faire de Whetten et Cameron :

Les savoir-faire hiérarchiques, pour piloter, dans un univers de stabilité interne
Les savoir-faire d'évolution, pour créer, dans un univers de mutations externes
Les savoir-faire d'équipe ou de coopération, dans un univers de changement interne
Les savoir-faire de marché ou de compétition, pour être ou rester compétitif dans un environnement stable ou prévisible

Un manager international représente la clé pour assurer la réussite du développement d'une entité en phase d'internationalisation. Il est le prolongement de l'entreprise et il est impératif d'avoir des connaissances particulières pour gérer une équipe au complet. Nous allons dresser un panel de compétences selon les travaux de Le Boterf. Comme le dit Henry Mintzberg,

« *Les trouvailles sont stimulées par des leaders qui sentent les choses, pas par ceux qui raisonnent*¹⁵⁹. » D'après Le Boterf, nous pouvons travailler sur « *Les ressources de guidage*¹⁶⁰. » Il en existe différents types : tout d'abord des ressources cognitives qui concernent trois zones particulières :

Une grande capacité à effigier toutes sortes de représentations opératoires des différents contextes à évaluer et à traiter. C'est également savoir mettre en évidence des problèmes et les faire partager au sein d'une équipe internationale. Être capable de définir des alternatives et solutions pour ensuite prendre la meilleure solution et résoudre les conflits. Dans les ressources de guidage cognitif, Le Boterf met en avant la maîtrise de raisonnement relevant

¹⁵⁹ Mintzberg H., *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2005.

¹⁶⁰ Pour approfondir, voir G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 4^e édition, Éditions d'Organisation, 2006.

du domaine concerné comme : le raisonnement critique, expérimental, stratégique ou scientifique. Plusieurs types de schémas opératoires qui sont présents pour nous orienter dans les diverses pratiques professionnelles et la mise à disposition des différentes personnes ou matérielles à mobiliser.

Des ressources de guidage émotionnel :

Elles sont bien souvent écartées des études et négligées. Les émotions sont de grands facteurs de risque pour l'entreprise, il faut aussi souligner que ces émotions peuvent être des appuis à l'action raisonnée.

Des ressources de guidage professionnel :

« Ce sont les règles de l'art du métier considéré, et plus particulièrement les règles de conduite propres au collectif de travail du professionnel. Ces dernières peuvent être considérées comme une part importante d'une culture professionnelle locale, favorable au développement de pratiques individuelles et collectives mises en œuvre avec pertinence et compétence¹⁶¹. »

Des ressources de guidage éthique :

Dans cette définition, nous pourrions y retrouver les valeurs du métier, les chartes d'éthique et la capacité de réflexion pour la mise en œuvre des situations problématiques. Comme le formule Le Boterf, *« organiser les ressources et non les empiler »*.

Pour l'amélioration de l'expression de l'organisation des compétences mobilisées et combinées, la littérature que nous étudions est intéressante afin de pouvoir travailler sous forme de *« carte de ressources »*. En effet, dans un cas d'étude, il est intéressant de construire ce genre de modèle. Aussi, nous pensons que réviser la littérature peut être d'une grande aide quand on est dans une situation de non-expérience à l'export. Les différentes cartes conceptuelles sont les suivantes :

Cette analyse de Le Boterf ne représente pas un modèle idéal, mais plutôt une idée générale de la représentation personnelle de l'organisation de ses ressources. Ainsi, la combinaison des compétences n'a pas pour objectif d'être empilée ou additionnée. Cet outil peut être d'une grande utilité pédagogique, à l'instar de ce que propose Jacques Tardif.

« Ce type de carte conceptuelle constitue un puissant moyen pour que des enseignants et des professeurs aient accès à l'étendue de la base de ressources que des élèves et des étudiants

¹⁶¹ Dejours C., « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, n° 16, 1993.

maîtrisent, ressources qu'ils considèrent dans un contexte précis et qu'ils retiennent ou qu'ils écartent compte tenu de certains facteurs ou de certaines variables. Avec une carte de cette nature, il serait même possible de demander aux étudiants d'inclure les raisons qui contribuent à ce que des ressources mobilisables et combinables n'aient pas été effectivement mobilisées¹⁶². »

En continuant avec les travaux de Le Boterf « *repenser la compétence* », nous pouvons nous appuyer sur l'idée d'utiliser les ressources comme un support. Afin d'agir dans un cadre professionnel, un manager doit être capable d'utiliser et de mobiliser ses aptitudes personnelles pour atteindre des objectifs qui lui ont été fixés par son entreprise. Il doit être en mesure de faire appel à un réseau de connaissances qui lui sera externe. Grâce à une équipe de travail idéale et bien formée, il ne pourra plus être trop indépendant et devra confier à ses employés qui sont déployés au sein de la filiale. La variété des ressources est d'une importance capitale, un support lors du recrutement des expatriés ou des locaux.

Nous comprenons mieux cette question de comment utiliser les ressources comme support.

En réalité et avec un point de vue professionnel, les employés sont le soutien de la filiale et le renfort du manager qui travaille dans le prolongement de la maison mère.

Pour agir de façon efficace avec son équipe, un gérant doit être cohérent avec lui-même et avec sa prise d'actions au quotidien. Il est pertinent qu'il puisse mettre en synergie ses compétences personnelles en particulier les siennes et celles de son équipe. Il doit toujours être en contact avec ses réseaux de communication, ôter une telle communication reviendrait à lui enlever toute capacité à être compétent dans une situation bien définie. C'est pourquoi le manager de filiale a besoin de repères qui lui sont propres. Par ailleurs, il convient de lui laisser un espace de travail et de le laisser contrôler son environnement est très important.

La rupture des libertés managériales est difficile à gérer pour le leader de filiale. Il convient de trouver un équilibre et une bonne entente sur la façon de mener les projets à l'international.

Il ne convient pas d'oublier que le but de recruter un manager est de pouvoir lui donner de l'indépendance dans ses choix et ses actions et en fonction de ses connaissances et de ses aptitudes sur le terrain.

¹⁶² Tardif J., « L'évaluation des compétences », Chenelière éducation, Montréal, 2006.

Tableau 4.22 : Récapitulatif des auteurs et de leur différente position respective sur le recrutement et le rôle du manager la filiale

Auteurs/Date :	Définitions :
Henry Fayol, 1916	La conception classique et l'approche fonctionnaliste
Desmarais, 2004	Les savoirs être : Savoir-être managériaux : Le rôle de « traducteur »
Whetten & Cameron, 2007	Les travaux des savoir-faire fondamentaux du Manager avec
Le Boterf	Les ressources de guidage.
Jacques Tardif, 2006	Les cartes conceptuelles
Mintzberg H, 2005	Des managers, des vrais

Le manager étant souvent plus âgé, et plus expérimenté, il doit aussi faire face à un problème générationnel qui est important. Les méthodes de travail étant dissimilaires, il est opportun de s'adapter des deux côtés pour rendre un travail productif. Selon Hofstede, les individus appartiennent à plusieurs groupes ou catégories et par conséquent, ils sont porteurs de différents niveaux de culture :

- *Appartenance à un groupe (régional, ethnique, religieux). Les cultures régionales, ethniques et religieuses transcendent les frontières politiques. Mais l'appartenance à une religion est plus le résultat de systèmes de valeurs culturels préexistants que la cause de différences culturelles.*
- *Appartenance à l'un des deux sexes. Les différences liées au sexe ne sont pas décrites en termes de culture. Les femmes ne sont pas porteuses de symboles, ne correspondent pas aux figures héroïques, ne participent pas aux rituels et n'adoptent pas les valeurs dominantes de la culture masculine. Les sentiments et les peurs concernant les comportements de l'autre sexe sont du même ordre d'intensité que les réactions aux cultures étrangères.*
- *Appartenance à une génération. Souvent surestimés : les événements historiques ont des répercussions sur les générations qui les vivent ainsi que le développement technologique.*

– *Appartenance à une origine sociale, à une organisation ou à une entreprise*¹⁶³. » (Hofstede, 1994)

Chaque individu possède une culture selon Hofstede. Le tout est de savoir comment nous pouvons en tant qu'employés nous servir des différences propres à chacun pour faire de la compagnie une entité compétitive et efficace à l'international. Nous savons que les problèmes interculturels sont la source en partie des échecs des mutations ou des problèmes dans les filiales. À cet égard nous pensons qu'étudier ce phénomène par un aspect pratique est tout aussi intéressant.

Cependant, il ne faut pas croire que ce phénomène n'est que temporaire, l'interculturalité est au cœur même des événements d'internationalisations. Une approche sur des marchés extérieurs passe nécessairement par une administration des équipes sur le terrain.

*« Si vous êtes formateur, utilisez davantage les possibilités formatrices des cartes mentales. Faites expliciter aux apprenants comment ils organisent eux-mêmes les connaissances et les raisonnements qu'ils acquièrent pour résoudre un problème. C'est un bon moyen pour examiner dans quelle mesure le savoir diffusé est reconstruit sous forme de connaissances personnelles*¹⁶⁴. » (Le Boterf 2010)

Un bon manager devra laisser de l'indépendance pour nous permettre d'apprendre de nos erreurs et nous guider afin de ne pas les refaire. Résoudre un ou plusieurs problèmes peut parfois être difficile pour le jeune expatrié qui ne possède que très peu d'expérience.

Dans le cadre de pays à forte distance hiérarchique, tous les collaborateurs sont considérés comme inégaux les uns par rapport aux autres. Il est aussi vrai et nous l'avons remarqué, les relations employés-subordonnés et manager ou supérieurs sont souvent chargées d'affectivité. (Hofstede 1994)

Philippe d'Iribarne dans son ouvrage sur *« La logique de l'honneur »* mentionne que : *« Le caractère souvent fortement émotionnel des relations hiérarchiques en France est étonnant. La diversité des sentiments envers les supérieurs est extrême : on peut les adorer ou les détester avec la même intensité*¹⁶⁵. »

¹⁶³ Geert Hofstede "vivre dans un monde multiculturel" les éditions d'organisation. 1994.

¹⁶⁴ Le Boterf, G. (2010). *Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues*. Broché.

¹⁶⁵ D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.

B) Quelles sont les compétences spécifiques à identifier chez les managers internationaux ?

Il est dans l'intérêt de l'entreprise d'évaluer le plus que possible les compétences du manager avant de le transférer sur un poste éloigné de la structure d'origine. En outre, il doit être apte à comprendre une autre culture et à être sensible à ces différences. La culture des expatriés n'est pas la même que celle du pays d'origine, il convient d'agir dans les deux sens et être attentif à ces changements. La réactivité fait partie des attributions du manager, les projets étant multiples, il est essentiel d'être à l'écoute de tous les détails et d'être sur le terrain pour bien comprendre le fonctionnement global de l'activité. Il est radical de rapidement répondre aux besoins de la clientèle afin d'éviter la concurrence et être compétitif sur un nouveau marché.

« Ces conditions suggèrent que ce manager est à la fois un stratège expérimenté des relations entre société mère et filiales et un manager habitué à travailler dans des cultures nationales différentes et sensibilisé à ces différences. Ces deux conditions réunies, et elles supposent une expérience et une formation adéquates, la nationalité du manager n'a qu'une importance relative : "expatrié" ou "national" ou encore "apatride", c'est à dire manager de nationalité différente, mais susceptible d'exercer des responsabilités dans différents pays¹⁶⁶. »

Le manager doit répondre à plusieurs critères d'évaluation, nous avons pu les énoncer précédemment dans cette section. Il doit être opérationnel immédiatement et disponible sur tous les aspects de l'internationalisation de la PME. Les actions sur le terrain et chez la clientèle sont des activités nécessaires pour guider une filiale et une équipe dans un environnement international. Le profil du manager sera différent selon les missions, cela peut être une fonction de représentation commerciale, d'un chantier temporaire ou d'une exploitation permanente industrielle.

Selon les activités à exercer, il existe plusieurs profils opérationnels correspondants. Nous allons travailler dans notre recherche sur ces « *profils types* » en nous appuyant sur les travaux de Florence Friedman, Patricia Hart et Isabelle Verrier.

Les profils opérationnels :

Le chef de projet :

¹⁶⁶ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Le chef de projet est chargé de toutes les phases en amont de l'exploitation. Le chef de projet va prendre en compte la réalisation d'un business plan sur une période donnée, il doit accomplir les objectifs qui sont principalement financiers. C'est une personne qui est aussi capable de créer des partenariats et de développer un réseau dans son environnement externe.

« Le Chef de projet a un rôle central dans l'élaboration des campagnes de communication. Il est l'interface entre le client et les équipes qui vont réaliser le travail. Il peut gérer un ou plusieurs budgets en même temps. Sa première tâche vise à identifier et comprendre les besoins de son client¹⁶⁷. »

Le manager opérationnel :

Il est chargé de l'exploitation et sa fonction est de gérer les tâches commerciales, productives ou de financières.

« Le manager opérationnel, encadrant de proximité d'un service, anime et pilote ses équipes. Il conçoit, met en œuvre, contrôle et évalue les plans d'action qui concourent à la réalisation des objectifs assignés. Ses activités principales sont le suivi de la réalisation des objectifs et compte rendu de l'activité de son service, l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action opérationnels, organisation et suivi du travail, l'animation de l'équipe, notamment en matière de conduite du changement ainsi que la gestion des moyens humains et budgétaires associés¹⁶⁸. »

L'expert :

Il possède une expérience précise dans certains domaines, il est spécialiste de son sujet et travail sur différentes approches et divers thèmes. Il dirige le projet en amont ou en aval, il est chargé des études, des audits, du transfert des compétences ou des technologies appropriées. C'est lui qui s'occupe de la décentralisation technique du projet.

« Les traits inhérents à la définition d'expert. Cela nous permettra de dégager un concept opérationnel applicable à l'expertise, en dépassant les différences de méthode qui entravent l'étude du consultant et de sa fonction en droit international. Une définition par exclusion sera ensuite établie, consistant en une approche tendant à enlever toute hésitation à l'heure de qualifier un agent donné comme expert, et à établir les différences entre les experts, les fonctionnaires internationaux et les scientifiques ou spécialistes au sens large. En effet, les

¹⁶⁷ Fiche métier chef de projet : <http://www.elae.com/fiches-metiers/fiche-metier-chef-de-projet>.

¹⁶⁸ Le portail de l'économie et des finances, recrutement, le manager opérationnel <http://www.economie.gouv.fr/recrutement/manager-operationnel>.

experts exercent une fonction bien spécifique et ont des caractéristiques propres, qui si elles sont en partie partagées par ces autres figures, ne sont pas entièrement extrapolables¹⁶⁹. »

Les compétences opérationnelles tournent autour de trois axes majeurs :

1) La communication internationale :

La communication internationale est le point de départ de toutes relations professionnelles dans un milieu multiculturel. La connaissance de la langue du pays d'accueil est un outil essentiel et indispensable pour les bonnes ententes et relations de l'équipe implantée dans une nation étrangère. Cet aspect de la communication possède différents points importants. Il est le cœur des relations interculturelles. Les idiomes étant mélangés, cela implique par nature un changement radical. Ainsi surgissent les problèmes interculturels avec une mauvaise compréhension ou interprétation du langage commun de travail. Nous allons développer brièvement ces quatre points ci-dessous.

L'aspect linguistique :

C'est la capacité des employés à utiliser le plurilinguisme, pouvoir communiquer avec une seule langue et de façon claire : s'exprimer dans un langage professionnel et ne pas avoir à faire trop d'efforts pour comprendre les autres. Il est relevant être apte à déchiffrer un certain code linguistique selon les pays et interpréter les mots et expressions propres à chaque État notamment pour la langue espagnole dispersée sur le continent sud-américain. Les PME sont attentives aux recrutements de leurs expatriés, la connaissance linguistique est un critère de sélection clé.

« Toutes les entreprises disposent d'un mode de sélection différencié en plusieurs étapes. Les résultats scolaires, la compétence linguistique et l'intégration sociale jouent un rôle clé.

Une compétence linguistique satisfaisante est la condition préalable à une formation professionnelle initiale. Si la compétence linguistique est insuffisamment développée, les formateurs préconisent les mesures suivantes :

- Créer un choix d'apprentissages par étapes, avec des niveaux d'exigences progressifs y compris dans la compétence linguistique*
- Accroître la flexibilité de la durée de formation dans la formation professionnelle initiale*
- Encourager l'apprentissage de la langue avant et au début de manière conséquente¹⁷⁰. »*

¹⁶⁹ L'expert en droit international, Jacobo Rios Rodriguez Editions A. Pedone – Paris – 2010.

Le management interculturel :

Il est basé sur l'empathie qui permet de gérer confortablement une équipe dans un environnement étranger. Le management étant au sens large, il se compose de tous les éléments que nous avons pu énoncer dans cette recherche. Pour résumer, il représente un travail d'ouverture d'esprit pour comprendre et s'adapter aux cultures des autres.

« Deux entreprises de deux pays différents fusionnent. Une filiale française importe un outil de gestion développé. Des chercheurs travaillent ensemble au sein d'un consortium européen. Avec la mondialisation, les confrontations des cultures dans le milieu professionnel se multiplient, rendant nécessaire une approche interculturelle. Le management a progressivement pris en compte la diversité et dresse un panorama des manières concrètes d'organiser leur rencontre dans le monde de l'entreprise qui évolue désormais dans un environnement multiculturel¹⁷¹. »

Le transfert des compétences :

C'est la capacité dans un premier temps à faire passer des messages et à enseigner. C'est aussi une aptitude à expatrier des ressources humaines et les faire travailler sur des projets plus éloignés tout en conservant un modèle d'origine propre à la maison mère puis, à l'appliquer sur un style de gestion différent. Le transfert des compétences peut être humain, mais aussi matériel, on exporte des technologies et du savoir-faire.

« En effet, les métiers de la maintenance industrielle se transforment, se spécialisent et sont confrontés à des évolutions technologiques permanentes. Dans un contexte de recherche d'efficacité globale du système de production, le développement des compétences des techniciens de maintenance représente un enjeu important pour les sites de production. Dans les années qui viennent, il s'agira également de répondre aux difficultés que rencontrent les entreprises pour recruter des profils adaptés¹⁷². »

La capacité à utiliser des outils multimédias :

Cette capacité réside davantage dans la possibilité de profiter des outils technologiques pour la communication. En effet, grâce à la technologie, il est plus facile de travailler à distance et

¹⁷⁰ Débat sur la compétence linguistique – Attribution de places d'apprentissage, Elisabeth Ambühl Christen, Département für Bildung und Kultur, Solothurn, Compte-rendu de la réunion Barriere Sprachkompetenz du 2 novembre 2001 à Zurich.

¹⁷¹ Sylvie Chevrier, Le management interculturel juin 2013, éditions PUF.

¹⁷² Direction des Affaires Sociales, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Les métiers de la maintenance industrielle, Mai 2005.

d'être productif à l'autre bout du monde sur des projets basés et éparpillés. La maîtrise de cet environnement est aujourd'hui un aspect important et qui doit être contrôlé par tous les expatriés envoyés dans le cadre d'internationalisation des entreprises à l'étranger. On se rapproche des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui sont des outils dans le monde professionnel international.

« La spécialisation technologies de l'information (TI) forme des professionnels possédant les compétences (Direction des affaires sociales, de l'emploi et de la formation professionnelle. , 2005)clés liées à l'élaboration et au déploiement de solutions d'affaires faisant appel aux TI. Les diplômés de cette spécialisation sont des spécialistes dans l'analyse, la conception et l'implantation de ces solutions d'affaires ainsi que dans la gestion du changement organisationnel qui accompagne l'introduction de nouvelles TI. Ils maîtrisent autant les progiciels que les solutions Web et mobiles. Leurs perspectives d'emploi sont nombreuses¹⁷³. »

2) Les aptitudes comportementales et qualités personnelles :

L'aptitude à analyser une situation complexe :

Les informations traitées doivent être fiables et vérifiables, cela peut se traduire par des documents comptables, bilans financiers ou bases de données. Afin de conduire des missions à l'étranger et des audits comme notre cas d'étude, nous devons à l'instar d'employés d'un groupe international être en mesure de comprendre notre environnement. Le client doit sentir que le travail réalisé est concret et utile pour son industrie. Nous avons parlé de positionner un manager de filiale qui connaît parfaitement les méthodes de travail de l'entreprise d'origine sans oublier l'aspect technique.

« Les détails de toutes les situations réelles ne peuvent être ni décrits ni prévus. Mais ces détails, en fait, n'en sont pas, et ils peuvent avoir des conséquences importantes. La médiocrité d'un chef d'équipe ou de service peut entraver la déclinaison des orientations de l'entreprise. Un système d'information défectueux peut rendre difficile une activité prescrite de gestion. Une équipe solidaire peut pallier un déficit de compétences ou de motivation d'un collègue. La médiocrité d'un "petit chef" peut mettre en cause l'objectivité d'une évaluation. Un évènement imprévu peut remettre en cause une démarche entreprise. Une intuition d'un professionnel peut sauver une situation¹⁷⁴. » (Le Boterf 2010)

La disposition à apprendre :

¹⁷³ Marie Claude Trudel, responsable de spécialisation HEC Montréal, les technologies de l'information. 2015.

¹⁷⁴ Le Boterf, G. (2010). *Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues*. Broché.

Cela se traduit par une certaine ouverture d'esprit et une curiosité intellectuelle. Le manager doit être en mesure d'écouter ses collaborateurs et prendre des décisions selon différents points de vue. Les choix comme nous avons pu l'analyser précédemment ne doivent pas être unilatéraux, ce qui est souvent le cas dans une situation de distance hiérarchique forte (Hofstede). Reconnaître ses erreurs et ses échecs fait partie de la disposition à apprendre afin de pouvoir en tirer des leçons et en mettant en place de nouvelles solutions pour le futur.

C'est le manager qui doit faire des efforts de compréhension en premier lieu. Il ne peut pas maîtriser tous les éléments rentrant en interactions dans le phénomène d'internationalisation. Les erreurs sont en général très présentes en début de développement, le temps que l'équipe se mette en place. La disposition à apprendre est une habileté que nous qualifierions d'indispensable pour l'avancement d'une entité à l'international. Les ressources humaines employées doivent faire face à des situations complexes et inconnues. Apprendre est la première compétence requise dans un cas complexe d'internationalisation.

L'aptitude à décider en contexte incertain :

C'est au moment où le manager doit prendre une décision à partir de différentes données partielles. C'est un manque de renseignements qui est le plus souvent difficile à gérer dans le cas présent. Que faut-il faire dans cette situation ? Grâce à notre expérience, nous pouvons dire qu'il vaut mieux aller essayer de chercher le reste des informations avant de prendre des décisions à la hâte. Les mauvais choix comme nous l'avons vu sont une source de problèmes pour l'agence qui fait ses débuts, les trop grosses erreurs de gestion sont fatales pour la filiale fraîchement installée.

« Lorsque vous envisagez de prendre un ensemble cohérent de décisions pour créer, renforcer ou modifier cet environnement, prenez-en compte la règle d'or suivante : mieux vaut une cohérence forte entre des mesures simples qu'une cohérence faible entre des mesures sophistiquées. »

« Si vous exercez une fonction de direction concernant la gestion des ressources humaines et des compétences, n'hésitez pas à élaborer, avec le soutien visible de la direction générale et avec une approche participative, un schéma directeur de mise en cohérence des grandes décisions de gestion. Réalisez régulièrement des "audits de cohérence" pour vous assurer

*que ces décisions sont prises, restent cohérentes et sont mises en œuvre en temps voulu*¹⁷⁵.»(Le Boterf, 2010)

Dans ce développement, il en ressort des aspects importants et des mots-clés à mettre en valeur :

L'adaptabilité :

L'adaptabilité implique la capacité à être autonome face à des situations imprévues et inhabituelles, être en mesure d'évoluer avec des personnes différentes professionnellement et culturellement dans ces étapes difficiles de gestion de filiale. Il est primordial d'être apte à travailler en partenariat avec des employés qui n'ont pas les mêmes approches que les siennes. Il est essentiel de maintenir un cap et toujours garder des objectifs forts de réussites dans le cadre de la filiale avec l'aide-externe et notamment de la maison mère. Ce sont ces valeurs que met en avant le Boterf dans son ouvrage sur comment *« repenser la compétence pour dépasser les idées reçues. »*

Il indique également et mentionne les « Ressources pour agir sur-mesure »

*« Elles permettent d'adapter les pratiques aux spécificités d'un contexte professionnel et d'un environnement. Ce sont celles aussi qui permettent de savoir quand intervenir, quand s'arrêter, et de se fixer des limites*¹⁷⁶.» (Le Boterf 2010)

La diplomatie :

C'est pouvoir transmettre des messages de façon diplomate sans en essayant de s'adapter à la réaction de ses collaborateurs dans la perception du message. Chaque personne possède une certaine susceptibilité aux ordres ou réflexions qui peuvent parfois être blessants pour les jeunes expatriés qui débutent.

Si l'on se réfère à la définition du dictionnaire Larousse, la diplomatie c'est *« l'habileté, l'adresse, la souplesse, la prudence dans la conduite d'un entretien ou d'une affaire difficile »*. C'est une forme artistique d'obtenir plusieurs choses sans heurter les protagonistes et utiliser le savoir et le dialogue. Il est opportun de l'appliquer dans le contexte professionnel comme la gestion d'une filiale à l'international.

« Les relations professionnelles peuvent parfois s'avérer difficiles. Au sein d'une équipe, tous les collaborateurs ne s'entendent pas forcément à merveille. Des conflits, des rivalités

¹⁷⁵ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

¹⁷⁶ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

peuvent naître. Dans les cas extrêmes, la colère ou la violence verbale ne semblent être que les seules solutions trouvées pour les régler. L'ambiance devient ainsi malsaine et la communication difficile, voire absente¹⁷⁷.»

La négociation :

La négociation fait partie des grandes attributions du manager, il doit être capable de se défendre lui ainsi que l'entreprise sur tous les terrains avec les clients. Il est indispensable de positionner une stratégie et réussir à gérer tous les conflits en protégeant ses intérêts et ceux de la compagnie. La négociation peut avoir des formes multiples, elle peut être commerciale, mais aussi une façon de régler les problèmes interculturels.

« Longtemps cantonné au domaine de la diplomatie et du commerce, le terme “négociation” s'est largement diffusé à tous les secteurs de la vie sociale où négociier est devenu, comme le notait Zartman dès 1977, un véritable “mode de vie”. Les recherches visaient sur un plan empirique à étudier de manière détaillée des négociations de travail effectives en tentant, sur un plan théorique, de comprendre les spécificités de cette négociation au travail¹⁷⁸.»

La résistance au stress et à l'isolement :

S'exercer dans une filiale à l'internationale n'est pas facile personnellement. En effet, les entreprises qui envoient les expatriés ne voient pas beaucoup ce phénomène d'isolement et de solitude sans compter le stress d'accomplissement des objectifs. Nous devons être en mesure de travailler dans un environnement multiculturel et de nous adapter à la culture des autres, car on se retrouve tout seul face à des situations imprévues et inconfortables.

L'adaptation est la clé de réussite si l'on veut développer une activité étrangère dans un autre pays, un pays qui ne travaille pas de la même manière et qui possède des mœurs différentes et plus difficiles à gérer pour les jeunes ressources humaines. La résistance au stress et à l'isolement est un labeur quotidien. Les employés étant au siège social, on ne peut pas avoir de contact physique avec eux très souvent, il est recommandé de constamment essayer de se détacher de sa culture d'origine pour s'approcher de celle des autres tout en y éprouvant du plaisir et une certaine envie de travailler de cette façon. Ce n'est pas toujours le cas, et il existe beaucoup de personnes et d'expatriés qui jettent l'éponge, car il n'arrive pas à s'adapter à un autre environnement culturel. Maintenir son calme est essentiel, la force tranquille et la sociabilité sont des atouts dans le travail de tous les jours.

¹⁷⁷ Brunet Isabelle et Gawelik katy, La diplomatie, une aide précieuse au travail, Mercredi 23 Février 2011.

¹⁷⁸ Michèle Grosjean, La négociation au travail, Presses Universitaires Lyon, 2004.

3) Le développement international :

Il s'agit du montage des missions techniques et du transfert de ces connaissances de l'entreprise jusqu'à un point de chute établi. Le démarrage à l'étranger demande des actions rapides afin de positionner une mise en action régulière sur trois axes majeurs. Ici, nous devons dans un premier temps citer :

Le montage d'opérations :

Quelles sont les premières mécaniques concrètes à mettre en place par la filiale et par son manager ? Les démarches se définissent par l'administration de la partie commerciale, de la visite clientèle sur le terrain et des processus techniques menés dans les industries. On s'attache au fait qu'il vaut mieux préparer correctement les interventions et ne pas se précipiter pour un rendre un travail « vite fait mal fait ». Les clients vont s'en apercevoir rapidement et les références sont d'une importance capitale dans le développement à l'international surtout dans le cadre d'audits énergétiques comme c'est le cas dans notre exemple.

L'audit d'entreprises préexistantes :

Avant de s'engager dans l'internationalisation, il est élémentaire de se focaliser sur un point d'accroche ou un point de départ. Il est réconfortant de travailler avec des projets qui ont été mis en place auparavant avec la maison mère ou les partenaires. Le positionnement d'une filiale vient du fait qu'il existe un marché potentiel et exploitable sur une zone géographique extérieure.

Le démarrage ou la reprise d'une entreprise à l'étranger :

Il est le devoir du manager de présenter un projet d'étude pour l'avancement d'une filiale à l'international. Dans le cadre du démarrage, les actions sont à mener précisément, les petites erreurs accumulées sont possiblement rattrapables. Sans une stratégie de base et un appui extérieur, les erreurs vont se multiplier et entraînent la structure vers une chute financière et un échec. Un projet à l'export ça se prépare minutieusement, il est préconisé d'accentuer son niveau de rigueur et d'objectivité.

Toutes ces compétences spécifiques sont le fruit d'un apprentissage long qui se fait en particulier sur le terrain avec des échecs et des réussites. Toutes les aptitudes peuvent être développées. D'une certaine façon, les mises en situation et les exemples concrets sont une

formation indispensable pour se doter des outils nécessaires et devenir un bon manager. Dans le tableau suivant, nous allons récapituler cette approche en rappelant les éléments essentiels.

Tableau 4.23 : Quelles sont les compétences spécifiques à identifier chez les managers internationaux :

Les profils opérationnels	Les compétences opérationnelles	Extension des compétences opérationnelles	Les mots clés
– Le chef de projet	– La communication internationale	<ul style="list-style-type: none"> – L’aspect linguistique – Le management interculturel – Le transfert des compétences – La capacité à utiliser des outils multimédias 	<ul style="list-style-type: none"> – L’adaptabilité – La négociation – La résistance au stress et à l’isolement
– Le manager opérationnel	– Les aptitudes comportementales	<ul style="list-style-type: none"> – La capacité à analyser des situations complexes – La disposition à apprendre – L’habileté à décider en contexte incertain 	
– l’expert	– Le développement international	<ul style="list-style-type: none"> – Le montage des opérations – L’audit d’entreprises préexistantes – Le démarrage ou la reprise d’une entreprise à l’étranger 	

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Tableau 4. 24 : Récapitulatif des aptitudes spécifiques du manager international en les modulant selon son type de profil dans l'entreprise

Types d'aptitude	Degré d'exigence selon le manager	Degré d'exigence selon le manager	Degré d'exigence selon le manager
	Chef de projet	Manager opérationnel	Expert
Analyse d'une situation complexe	++	++	++
Disposition à apprendre	+	++	+
Décision en contexte incertain	++	++	+ -
Adaptabilité	++	++	+
Diplomatie	++	+	+
Négociation	++	++	+ -
Résistance au stress et à l'isolement	+	++	+ -

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

§ 4 : Expatriation et mobilité internationale

Ce n'est pas une habitude de s'expatrier et s'exercer sur une autre partie du globe. Il existe des facteurs et forces qui nous poussent à développer nos habiletés ou aptitudes dans diverses régions du monde pour le compte d'une entreprise qui peut être ou non celle du pays

d'origine. Quels savoirs nous reste-t-il de temps de mois passés loin de notre cercle d'origine ? Si l'expatriation possède ses avantages cachés, elle réserve à ses adeptes d'autres sensations et sentiments après quelques années. Le manque, la désorientation et l'incertitude de suivre le bon fil de nos envies et ambitions personnelles et professionnelles. Autant de ressentis qui sont remis en cause par des échecs ou simplement le doute sur un futur proche.

« Étape aujourd'hui indispensable au développement de la carrière des cadres dans beaucoup d'entreprises, l'expatriation est un phénomène complexe, délicat et risqué. La présence physique de managers dans les pays étrangers où les entreprises multinationales exercent leurs activités est souvent nécessaire, en particulier lorsque certaines compétences ne sont pas disponibles sur place, ou que l'entreprise souhaite exercer un contrôle plus grand sur les activités locales, comme c'est le cas pour Shell, avec 5000 expatriés dans une centaine de pays¹⁷⁹. »

A) La motivation pour l'expatriation

La motivation positive :

« La mesure des motivations des expatriés dépend étroitement des questions posées par les enquêteurs aux futurs expatriés, on trouve en tête des motivations l'enrichissement culturel, suivi du désir de nouvelles expériences et du désir de changement. Viennent ensuite les opportunités d'évolution de carrière, de meilleures conditions financières, et l'expérience personnelle et familiale dans une autre culture. Ce n'est qu'en troisième position que viennent la promotion immédiate ou des perspectives de promotion, suivies de la rémunération, et des possibilités de progresser dans son domaine et de l'intérêt pour le travail¹⁸⁰. » (Perroud 2008)

La motivation négative :

« Mais toutes les motivations ne sont pas positives. On peut déjà percevoir en filigrane dans le besoin de changement une dynamique ayant comme point de départ l'insatisfaction de la situation, tout comme dans de meilleures conditions économiques à l'étranger. En troisième position dans l'enquête, l'envie de quitter la France, tout comme le désir d'échapper à ses problèmes personnels dans le pays d'origine, ou encore prendre ses distances avec certains

¹⁷⁹ Jean Pierre Perroud L'expatriation managériale : adaptation et compétences interculturelles, Langue et culture françaises, variante du management, mars 2008.

¹⁸⁰ Jean Pierre Perroud L'expatriation managériale : adaptation et compétences interculturelles, Langue et culture françaises, variante du management, mars 2008.

problèmes personnels, ou bien l'insatisfaction avec les conditions en vigueur dans le pays d'origine, et enfin les possibilités de carrière réduites dans la société mère¹⁸¹. »

Grâce aux travaux de Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier, on peut confirmer que dans notre génération et dans les effets de la globalisation, la mobilité internationale a facilité largement le développement d'un « état d'esprit mondial ». C'est dans cet esprit justement qu'il est nécessaire d'agir dans un environnement transnational ou global. Sur des études parallèles, les spécialistes de la mobilité internationale et de l'expatriation qui travaillent avec les plus grands groupes présents dans le monde entier émettent une réserve et une certaine inquiétude sur le phénomène de l'expatriation. En effet, s'il est possible pour un jeune de partir après ses études, il est délicat de déployer une personne expérimentée avec sa famille.

Le travail du conjoint ne permet pas d'envisager son déplacement sereinement. L'adaptation familiale peut devenir un cauchemar pour toute la famille et en particulier pour l'expatrié en question. Celle-ci peut se trouver rapidement en échec de mutation ou d'expatriation.

L'éducation des enfants, la charge des parents âgés ainsi que la diminution des incitations financières dues au nivellement des opportunités économiques sont des facteurs susceptibles de diminuer l'attractivité de l'expatriation pour un candidat à fort potentiel. Il est obligatoire que la décision soit prise dans l'intérêt de la famille de l'expatrié. La gestion du déracinement est une étape douloureuse qui demande des expériences antérieures sur le même sujet.

Les organisations mondiales et les grandes entreprises sont face à une difficulté qui a tant à trouver une ressource humaine expérimentée et réussir son émigration. Il faut chercher des alternatives à la mobilité internationale et en particulier pour les cadres de haut rang. Il est vrai qu'il est plus aisé de former un jeune et ensuite de l'expatrier sur un autre continent ou une autre zone géographique. C'est pour cela que les expériences en dehors des frontières nationales sont importantes pour tous les jeunes qui veulent devenir des managers internationaux. Le transfert de compétences humaines est un point clé pour le développement à l'international. Le transfert de jeunes salariés est beaucoup moins coûteux que d'envoyer une personne expérimentée avec toute sa famille.

¹⁸¹ Jean Pierre Perroud L'expatriation managériale : adaptation et compétences interculturelles, Langue et culture françaises, variante du management, mars 2008.

« Accélérer sa carrière, mais aussi casser la routine, voici ce qui pousse à larguer les amarres. Mais les destinations envisagées et les craintes que suscite leur projet prouvent que les candidats au départ sont rarement des aventuriers¹⁸². »

L'expatriation est en pleine évolution :

« Avec l'augmentation de la concurrence internationale, le capital humain va devenir un facteur clé de succès encore plus important » Ferrier, CEO of Fonterra Co-Operative Group¹⁸³. »

Durant des années, la terminologie employée par la GIRH utilisait un terme précis qui était l'expatriation. Aujourd'hui, avec les transformations provoquées par les facteurs externes de la globalisation, on parle de « gestion de la mobilité internationale ». Nous pouvons désormais parler d'expatriation dans plusieurs cas, cela ne se limite pas simplement à une seule personne et à sa famille, mais bien à un panel de ressources humaines plus larges.

Les mutations d'employés vers d'autres pays sont aujourd'hui un mode de fonctionnement courant. Les transferts se font du siège vers les filiales étrangères, des filiales étrangères vers le siège, ainsi que les transferts internationaux dans d'autres entités éloignées. La mobilité est complète, et une personne d'une nationalité et d'une culture différente peut être déployée dans un contexte totalement distinct en termes de géolocalisation. En règle générale, l'expatriation est plus ouverte de nos jours et nous pouvons ainsi la qualifier en utilisant le terme d'expatriés traditionnels, de managers locaux et transnationaux.

« Après un choc fiscal sans précédent asséné en 2012-2013, la France serait-elle soudainement devenue une terre d'émigration ? Ses élites, comme ses talents, seraient-ils en train de la fuir pour émigrer vers des cieux plus cléments et plus accueillants, foulant le "tapis rouge" déployé par certains voisins bien intentionnés. Depuis quelques mois, ces angoissantes questions font la Une des médias, en particulier étrangers, et de nombreux observateurs français, confrontés à d'évidents signes de mobilités accrues des jeunes, des cadres dirigeants de grands groupes, des grandes fortunes ou d'entrepreneurs, s'inquiètent de ce qui s'apparenterait à une hémorragie¹⁸⁴. »

¹⁸² C'est ce que révèle cette enquête en ligne, réalisée en septembre 2006, à laquelle 810 lecteurs du JDM ont répondu (Journal du Net, p 1).

¹⁸³ Traduit de l'anglais: « As time goes on – and the world grows ever more competitive – human capital will become an even more important factor to business success ».

¹⁸⁴ Jean Luc Biacabe, Simon Robert. Les français à l'étranger, l'expatriation des français, Quelle réalité, mars 2014, Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Île-de-France.

Les affectations à l'étranger sont une manière de couvrir les savoir-faire insuffisants chez les partenaires et employés locaux. En effet, un expatrié ayant la connaissance de son entreprise et de ses outils sera plus efficace qu'un employé local sans formation ou préparation aux produits de la structure. La demande est importante sur ce point, les compétences sont les premières nécessités des dirigeants pour contrôler correctement les entités à l'international.

Un expatrié sur place et opérationnel sur le terrain est un excellent informateur de la situation réelle, il est un élément indispensable si l'on veut suivre de près les avancements de l'internationalisation. Un expatrié peut aussi endosser le rôle de directeur de filiale, le besoin de recruter un agent local n'est pas forcément nécessaire, il peut être parfois un handicap.

Le directeur de la structure peut en effet, selon les différentes nécessités de l'entreprise, initier le projet, standardiser les opérations, les décentraliser ou encore contrôler les actions quotidiennes. Il gère les rapports entre la dépendance et la maison-mère et en d'autres termes, les directeurs sont des enseignants qui instaurent une certaine discipline et un ordre de travail à l'international. Les missions qui sont proposées à l'étranger par les PME sont un excellent moyen de propulser sa carrière et en particulier dans le cadre international.

C'est un intérêt de les fidéliser pour ensuite les utiliser dans le cadre international des affaires. La mobilité a fortement progressé ces dernières années. Elle suit une courbe évolutive en fonction des demandes du marché de la mondialisation et des organisations. Grâce aux recherches que nous avons effectuées, nous avons remarqué que l'attitude des entreprises est de travailler en mode ethnocentrique, c'est-à-dire de gérer les filiales depuis la maison-mère.

Cependant, les directoires essaient de se détacher de ce modèle pour laisser place à une régie plus polycentrique. Le transfert de compétence est un élément moteur et les ressources humaines sont au premier plan de ces changements d'organisations. Ainsi, les besoins de transferts de savoir-faire à partir du centre vont en diminuant, et les transferts transnationaux en augmentant.

L'expatriation :

La mutation de la GIRH a modifié le management de l'expatriation. Dans l'expatriation, Jean-Luc Cerdin établit ainsi un facteur exogène à la vie de l'entreprise à prendre en considération pour mieux gérer les départs. Parmi les grandes causes évoquées pour les échecs de mutations internationales, on parle souvent de l'éloignement ou de la cause familiale qui vient interrompre le processus après quelques mois. L'approche doit être différente face à

l'expatriation, déployer une personne expérimentée depuis des années est en effet un atout indéniable pour le développement d'une structure extérieure.

Cependant et suite aux divers éléments de notre recherche, nous pensons qu'il est préférable pour éviter les risques d'un avortement d'expatriation et un échec d'internationalisation d'envoyer des employés moins expérimentés, mais sans attaches familiales. Une fois de plus, la formation à l'extérieur des jeunes est un atout considérable pour les entreprises et la suite des opérations à l'étranger. L'administration des expatriés doit impérativement prendre en compte certains aspects de l'expatriation et bien penser avant de se lancer dans de tels processus à l'international. Les coûts, l'éloignement familial, le stress et l'avancement de la carrière sont autant de facteurs à peser, et à bien mesurer, avant de s'engager dans une aventure professionnelle à l'étranger. Les aspects administratifs sont également à prendre en compte, nous l'avons vu, un expatrié avec sa famille, cela coûte cher.

« Deux entrevues avec des experts en rémunération d'expatriés, Alain Salamin et Ronny Aoun, un Suisse et un Canadien, amènent une perspective de praticiens, ainsi que de nombreux exemples concrets pour traiter le sujet complexe des différentes formes et options de rémunération de contrats de mobilité internationale. Salamin et Aoun discutent également les principaux enjeux et les principales difficultés de la rémunération des expatriés, et concluent en décrivant les tendances actuelles qu'ils observent¹⁸⁵. »

Il est tout aussi important de parler des points administratifs et financiers qui concernent l'expatriation. Ces éléments doivent être analysés avant de prendre les décisions. L'accent est mis sur ces relations maisons-mères et filiales, il s'installe des liens très administratifs entre expatriés et hiérarchies. L'entreprise doit être capable de gérer différentes contraintes, entre autres, les primes et les incidences sur les salaires, le thème de la sécurité sociale bien qu'il existe des établissements privés qui sont orientés uniquement sur l'expatriation. C'est également au siège central de prendre en charge le voyage, le salaire de l'expatrié voire celui de son conjoint ou de sa conjointe. Cela implique aussi le déménagement, une nouvelle installation dans un logement familial correcte, la scolarisation des enfants et la gestion des frais des expatriés. Ce sont tous ces éléments qui doivent être clairs avant de prendre une décision sur l'expatriation.

Une expatriation n'est pas juste un facteur professionnel, les questions traitées doivent être de tout ordre et non seulement sur le travail à réaliser, une personne peut être extrêmement

¹⁸⁵ DAVOINE Éric, « Introduction du Dossier : La gestion des expatriés », *Gestion* 2/2012 (Vol. 37), p. 5-5.

compétente dans son environnement d'origine, elle peut ne pas l'être dans un contexte international et interculturel. La préparation à la mobilité est un pas à franchir avant tout départ sur une autre zone de travail géographique. Cette préparation inclut les questions sur le mode de rapatriement à la fin de la mission. Il est important de parler de ces aspects au début pour ne pas avoir de surprises, les contrats sont là justement pour couvrir ses non-dits. En cas de désaccord, il n'est pas rare de constater chez les expatriés que le retour compte moins que le départ et qu'il n'est que très peu abordé lors des questions préliminaires.

Il est aussi possible que le rapatriement n'intéresse pas les dirigeants qui sont occupés à travailler sur les projets en cours. L'expatrié peut se sentir dans un sentiment d'abandon de la part de son directoire et il n'est pas anodin de voir des cas de démission. Une fois la mission terminée, le sentiment est tout autre et il est négatif, nous avons ressenti un délaissement par le siège social dès la fin de l'affectation.

L'après-expatriation est un sujet très peu abordé et il est délicat d'en parler, car il n'intéresse que les sujets concernés. C'est très démotivant de se sentir mis à l'écart par son entreprise après sa mission, le fait de rebondir le plus rapidement possible sur d'autres opportunités est extrêmement important pour le moral.

« Avec la mondialisation des entreprises, de plus en plus de gestionnaires et d'experts vivent ou auront à vivre des expériences d'expatriation et de mobilité internationale. Notre dossier donne un aperçu des grandes tendances et des enjeux majeurs de l'expatriation aujourd'hui en réunissant plusieurs experts francophones, consultants et chercheurs, qui présentent des résultats d'études empiriques originales, des études de cas et des revues de la littérature. Les cinq articles et les deux entrevues qui composent ce dossier contiennent de nombreuses recommandations qui pourront être utiles aux expatriés et aux entreprises qui recourent à l'expatriation¹⁸⁶. » (Davoine 2010)

B) La difficile problématique des retours d'expatriation et l'échec des mutations internationales

La réinsertion après une expatriation peut s'avérer difficile. Il existe de nombreuses frustrations lors du retour dans le pays d'origine. L'effet culturel se trouve inversé et l'on a un manque à récupérer nos anciennes habitudes. Le retour d'expatriation s'il est mal géré peut se traduire par de nombreuses incompréhensions dans la vie de tous les jours. La valorisation du

¹⁸⁶ DAVOINE Éric, « Introduction du Dossier : La gestion des expatriés », *Gestion* 2/2012 (Vol. 37), p. 5-5.

retour doit être mise en avant par les sociétés qui ont déployé des ressources humaines à l'international pour des missions plus ou moins longues. Le sujet du retour de l'expatriation est un point délicat à aborder et frustrant quand on comprend son phénomène. Il existe plusieurs types de retours, dans le plus souvent des cas l'expatriation n'est pas réussie, c'est ce que nous allons appeler les échecs des mutations internationales.

Les Échecs des mutations internationales :

« Un des indicateurs est le taux de retours prématurés de mission. Ce n'est là que le seuil minimal à partir duquel on peut avoir une idée assez précise en termes de coût pour l'entreprise. Ce taux est sujet à débat dans la mesure où les entreprises ne communiquent évidemment pas dessus. Il est également variable selon les destinations, les types de missions et leur durée et les secteurs économiques. Certaines sources évoquent ainsi un taux d'échec de 30 % à 50 %. Mais si l'on considère les conflits culturels durant la mission d'expatriation, ce taux est insuffisant pour rendre compte du coût pour l'entreprise que représentent les risques liés aux problèmes interculturels¹⁸⁷. »

Nous avons pu remarquer que l'expatriation joue un rôle important dans l'attitude quotidienne des employés. Travailler dans un milieu interculturel est une épreuve pour les jeunes qui sont inexpérimentés. Tous les jours apparaissent de nouvelles confusions et des conflits qui peuvent être difficiles à gérer. Nous allons détailler dans notre recherche les points qui nous paraissent importants et qui peuvent mener à l'échec des mutations internationales. Ces points clés ont été définis par Hofstede durant ces recherches sur l'interculturalité.

Le Blocage dans la carrière :

« Le plafonnement vertical de la carrière est un événement inévitable, mais ce qui est nouveau, c'est que les individus seront confrontés au blocage, temporaire ou permanent, plus jeune et à un stade moins avancé de leur carrière que la génération précédente. Le défi pour les entreprises et les gestionnaires consiste à motiver et à conserver leurs ressources humaines dans un contexte où les systèmes traditionnels de récompense basés sur la progression hiérarchique répondent de moins en moins aux besoins et aux défis de l'avenir. Cette inadéquation peut poser de sérieux problèmes en termes de gestion de carrière. Les

¹⁸⁷ Benjamin Pelletier, Taux d'échec des expatriations, gestion des risques interculturels. Entreprise et management interculturel 3 septembre 2010.

*conséquences de la paralysie de carrière sur les attitudes et les comportements au travail sont de plus en plus documentées*¹⁸⁸. »

L'expatriation nous expose à des risques de carrière. En effet, la prise en charge d'un poste à l'étranger nous impose de gérer une structure de façon autonome et de ne pas évoluer sur d'autres postes au sein de la maison-mère ou sur diverses positions géographiques. Il peut être très frustrant pour un cadre de ne pas pouvoir penser au développement de sa carrière à l'international. La direction d'un poste en particulier sur une zone géographique éloignée peut s'avérer effrayante, car peu évolutive au fil des années. Le risque de l'échec d'expatriation est très élevé à ce niveau-là. Les ingénieurs, managers ou cadres internationaux ont toujours l'ambition de s'élever hiérarchiquement et un poste à l'extérieur peut être une manière pour le siège social d'écarter certains cadres du siège central.

Le Choc culturel :

*« Pour en revenir de façon plus précise à la mobilité étudiante, il faut signaler que les premiers modèles basés sur l'étude du choc culturel ne reposèrent pas de façon spécifique sur l'observation des étudiants d'échange, mais se centrèrent, comme ce fut le cas pour les travaux pionniers de Kalvero Oberg (1954), sur l'étude d'immigrants résidant en pays étranger. Toutefois, ces travaux supposèrent un apport fondamental et constituent la base sur laquelle s'édifièrent les futures contributions. Indiquons cependant que des chercheurs comme Hoff ont introduit le concept spécifique de "choc éducationnel" — education shock — (Tsokaktsidu, 2002)*¹⁸⁹. »

De nos jours, on peut considérer que le choc culturel est souvent perçu comme une opportunité personnelle afin de découvrir d'autres formes de cultures. Il aide à forger le caractère et aide à améliorer la maturité des jeunes expatriés. Il est vrai et nous le marquons, le choc est à la base d'une confrontation et un stress pour celui qui vit en dehors de ses frontières exerçant une activité professionnelle dans un cadre multiculturel.

Chaque culture possède sa propre logique interne de fonctionnement, on peut se rendre compte que sa propre culture n'est pas toujours la plus adaptée et la plus indiquée dans certaines situations de travail. Cette notion d'accommodation et de compréhension est très importante pour travailler dans de bonnes conditions. Une conscience plus aigüe de sa propre culture signifie que l'on a une meilleure vue sur son identité. En réalité, la définition de

¹⁸⁸ Gestion HEC Montréal, Planifier sa carrière et gérer celle des autres, Volume 17, numéro 3.

¹⁸⁹ Le choc culturel. Définition, causes et symptômes, 2008 Cultural Preparation Course for North African Students Coming to Europe.

« choc culturel » a été introduite la première fois en 1954 par un célèbre anthropologue Kalvero Oberg. Cette notion fait référence dans un premier temps aux sentiments d'anxiété qui est le fruit d'une incompréhension de l'autre dans un contexte étranger. Le choc est lié à différents facteurs et phénomènes qui nous entourent.

Comme il est dit dans le livre de Michel Sauquet et Martin Vielajus :

« L'extraordinaire variété des représentations culturelles, et leurs conséquences sur nos comportements respectifs.

- nos visions du monde : religion, nature, temps, espace, santé ;

- nos identités : individuel/collectif, différence, statut social, genre ;

- nos cultures professionnelles : travail, conflit, argent, autorité ;

- nos manières de communiquer : langue, communication¹⁹⁰. »

C) Absence de préparation technique et culturelle dans les PME

Il est bien souvent négligé la partie interculturelle et selon les destinations, il est très important d'avoir des notions, une fois sur place, nous serons confrontés aux réelles contrariétés interculturelles. Ce sont des problèmes qu'il est fondamental de résoudre de toute urgence sans quoi il sera très difficile de s'adapter dans les premiers temps à ce nouvel environnement. C'est pourquoi nous recommandons fortement les PME à travailler en groupe sur des thèmes pluridisciplinaires et à la préparation aux différents cas qui peuvent se présenter. L'expérience d'une ou plusieurs personnes est nécessaire pour bien faire comprendre aux jeunes que la rentabilité du projet dépend de nombreux facteurs et que l'interculturalité est un point important pour la réussite de l'internationalisation de la PME.

Priorité accordée aux compétences techniques :

« La gestion des compétences est le processus par lequel on tente désespérément de gérer ce qui peut encore l'être en matière d'aptitude et qui n'aurait pas pu de toute façon être dirigé par d'autres moyens. Il s'agit d'un processus qui est à la fois simple et complexe, ascendant et descendant, transparent et opaque, tout en étant directif et participatif. Il ne rend pas nécessairement heureux, mais on ne note pour l'instant aucun cas où il aurait rendu

¹⁹⁰ Michel Sauquet, Martin Vielajus, L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures Broché 23 avril 2014.

*fondamentalement malheureux. Il n'est ni vraiment utile, ni vraiment inutile, bien au contraire*¹⁹¹. »

Le transfert des compétences techniques est la base du développement à l'international. Une structure qui souhaite vendre, installer et accroître son négoce à l'étranger doit parfaitement maîtriser son environnement de travail et en particulier le service qu'elle propose. Le recrutement du personnel local est un appui dans les tâches quotidiennes et administratives pour assurer un bon suivi de la clientèle. Le but des locaux est de décharger les employés avec des compétences techniques pour qu'ils puissent travailler correctement et s'exercer pleinement dans l'ingénierie des produits à établir à l'étranger. C'est pourquoi la priorité est souvent plus accordée aux ressources qui disposent des compétences techniques. Le travail technique étant indispensable, il constitue le cœur de métier de l'entreprise à l'international.

Les interventions et la répartition des tâches spécialisées sont faites sur place par les expatriés qui ont reçu une formation technique préalable avant le départ. Seulement, et nous l'avons fait remarquer, la formation ne doit pas être prise à la légère et la formation sur des produits de haute technologie demande du temps et une expérience dans les domaines techniques. Il faudra être capable une fois sur place de faire fonctionner ces éléments devant une clientèle exigeante. C'est pourquoi, nous recommandons fortement durant les recrutements de transférer au moins une personne du service technique, qu'ils soient ingénieurs ou aient tout du moins des connaissances spécifiques des produits et solutions à installer. Les expatriés peuvent occuper des fonctions commerciales ou technico-commerciales, mais les interventions et maintenances sont à confier de manière préférable aux spécialistes de ce secteur qui sauront parfaitement démontrer le savoir-faire du groupe dans un contexte international et chez des clients qui connaissent leurs usines.

« L'efficacité d'une formation est liée à l'atteinte de ses objectifs. On ne peut donc parler d'efficacité d'un système de formation et cela que ce soit à un niveau collectif ou individuel qu'en relation avec les objectifs de la formation, ou encore avec les effets attendus sur le terrain, c'est-à-dire les répercussions que cherche à avoir tout système de formation au profit

¹⁹¹ Dominique Bouteiller, professeur HEC Montréal, 3 mai 2002. Dominique Bouteiller est l'auteur, avec Michel Cossette, du rapport de recherche Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail réalisé au CIRDEP (Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente) du Canada. De par son approche méthodologique originale, son terrain d'exploration très riche et ses approches statistiques très sophistiquées, cette recherche constitue un apport majeur à la compréhension de la dynamique du transfert des acquis de formation en situation de travail.

de l'organisation, voire des individus, dans laquelle il prend place (Gerard, 2001, 2003 ; Roegiers, 1997). Une formation ou un système de formation sera efficace :

Si les compétences visées sont acquises par les apprenants.

Si les compétences acquises sont mises en œuvre, que ce soit en entreprise, mais aussi dans le cadre de l'insertion professionnelle.

Si la mise en œuvre des compétences a un impact, en termes de résultats opérationnels pour l'entreprise¹⁹². »

La fonction technique est mise en avant et doit le rester, c'est le savoir-faire qui fait vendre et c'est la raison première de l'internationalisation des PME. Les employés qui possèdent des connaissances dans ce domaine sont en première ligne pour le développement à l'export. Ce sont des missionnaires qui sont en charge d'exporter les compétences et tout le savoir-faire français sur d'autres régions du monde.

Problèmes personnels et familiaux :

L'adaptation à un nouveau pays peut représenter une épreuve difficile pour les expatriés surtout pour les cadres mariés dont la famille demeure dans la nation d'origine. C'est pourquoi il est plus simple de délocaliser un jeune qui pourra s'adapter plus facilement dans le pays d'accueil, car plus apte à s'intégrer dans un environnement social.

Nous soulignons que certains postes clés et cadres demandent une certaine expérience et que souvent ils sont confiés uniquement aux personnes présentes dans l'entreprise depuis des années. L'expatriation de ces employés est difficile dans certains cas. Le cadre doit s'accommoder, mais aussi sa famille et dans beaucoup d'occasions si la famille ne peut pas s'adapter, l'échec de la mutation internationale est évident. Il est primordial de penser au futur professionnel de son ou de sa conjointe et de la difficulté à trouver un emploi surtout si les connaissances linguistiques et culturelles sont faibles.

« L'expatriation est une période propice à la découverte de nouveaux horizons, mais qui n'est pas sans conséquence sur la vie de famille. Ainsi, votre conjoint peut être amené à quitter un emploi en France pour vous accompagner. Il peut avoir des difficultés à trouver un nouvel emploi dans le pays d'accueil, voire à se réinsérer professionnellement lors du retour en

¹⁹² Gerard, F.-M. (2008). L'efficacité est-elle soluble dans la formation ? Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation.

France. En tout état de cause, l'arrêt d'une activité professionnelle pour partir en expatriation peut provoquer un sentiment de perte d'utilité sociale¹⁹³. »

Hantise du retour au pays d'origine :

Si les débuts dans une nouvelle nation peuvent être délicats, l'adaptation peut très bien se passer et la vie peut toute aussi être agréable dans le cas où le poste est intéressant et que la famille ou l'expatrié trouve un équilibre au quotidien et dans une zone géographique plaisante. Ainsi, l'expatrié va justifier de la valorisation de l'expérience acquise, adaptation de l'épouse et des enfants au pays d'origine. L'employé s'est ajusté à une nouvelle culture et à un second mode de vie qui lui convient. Il ne veut pas retourner en arrière, car il sait qu'il sera incompris par sa famille ou les gens qui l'entourent. Les relations au travail ne seront pas les mêmes, chaque employé va continuer sa routine et va poursuivre sans se préoccuper des expériences de l'expatrié. Il va se sentir mis à l'écart sans aucune attention, des intérêts dont il était le centre et un égard qui était porté sur lui au quotidien à l'international, le fait d'être étranger intéresse beaucoup les autres membres d'une nationalité distincte avec la diversité et les échanges qui sont produits au jour le jour. Le retour de l'expatriation est une épreuve qui se prépare avant de reposer le pied sur son sol d'origine.

« Le retour peut nécessiter un temps de réadaptation personnelle et professionnelle. Comme pour le départ. Votre retour s'effectue automatiquement au sein de l'implantation géographique principale de votre unité en lien avec votre direction d'unité. Il est très important d'anticiper votre retour si vous ne souhaitez pas ou ne pouvez pas réintégrer le poste que vous occupiez avant votre expatriation, quelle qu'en soit la raison¹⁹⁴. »

Tableau 4. 26 : Récapitulatif des échecs des mutations internationales

Le blocage dans la carrière	L'expatriation nous expose à des risques pour la carrière, en effet la prise en charge d'un poste à l'étranger nous impose de gérer une structure de façon autonome et de ne pas évoluer sur d'autres postes au sein de la maison mère ou sur d'autres positions géographiques
Le choc culturel	De nos jours, on peut considérer que le choc culturel est vu comme une opportunité personnelle afin de

¹⁹³ Le guide de l'expatrié 2012, IRD, Institut de Recherche et de Développement.

¹⁹⁴ Le guide de l'expatrié 2012, IRD, Institut de Recherche et de Développement.

	découvrir d'autres formes de cultures
Absence de formation interculturelle	Il est bien souvent négligé la partie interculturelle et selon les destinations, il est très important d'avoir des préparations
Priorité accordée aux compétences techniques	Le transfert des compétences techniques est la base du développement à l'international
Problèmes personnels et familiaux	L'adaptation à un nouveau pays peut être une épreuve difficile pour les expatriés surtout pour les cadres mariés dont la famille demeure dans le pays d'origine où suit le cadre dans sa mutation
Hantise du retour au pays d'origine	L'expatrié va justifier de la valorisation de l'expérience acquise, adaptation de l'épouse et des enfants au pays d'origine et perte d'une partie de l'ancienneté

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

CONCLUSION CHAPITRE 2

Dans ce chapitre, nous avons pu développer certains aspects qui interfèrent dans le processus complexe d'internationalisation. Cette régie passe par différents facteurs, voici les lignes qui sont à respecter pour s'assurer un développement cohérent et plausible lors d'une action sur un continent étranger, nous reprendrons ainsi les titres de ce chapitre :

- La compétence interculturelle : c'est l'aptitude de gérer une situation dans un environnement distinct et méconnu.
- Les ressources et compétences individuelles : chacun possède des traits caractéristiques et personnels qui le définissent et qui reflètent une personnalité distincte dans un environnement interculturel.
- Les défis des ressources humaines : comment percevons-nous notre place au sein d'une équipe interculturelle ?
- Le mode de gestion à l'international : dissocier les méthodes classiques de l'entreprise avec les méthodes de fonctionnement multiculturel dans un environnement différent.
- La formation du capital humain : c'est la préparation à un changement radical de vie et de situations professionnelles, elle peut être culturelle, mais surtout technique.

Voici les éléments clés de notre point de vue pour bien s'apprêter personnellement à une aventure professionnelle en dehors des frontières de l'hexagone. Les acteurs sont nombreux à rentrer en jeu tout au long de notre parcours à l'étranger. Les cultures vont se mélanger, les conflits se développer, et il faudra toujours trouver une solution différente à chaque inconvénient. Ainsi, nous aurons la possibilité et le défi de gérer des problèmes interculturels, techniques et autant d'autres éléments perturbateurs qui nous forgeront efficacement et comme du capital humain exceptionnel et indispensable au développement du projet.

« Si l'apprentissage de la langue est un atout essentiel pour la compréhension de la culture et la possibilité de s'y exprimer, il n'est qu'un élément de la compétence interculturelle nécessaire à l'adaptation dans cette nouvelle étape. Il est possible de former cette compétence, selon un cycle d'apprentissage qui met en jeu la formation théorique, puis l'application de ces théories, l'expérience du vécu et les leçons qui peuvent en être tirées. Le

*comportement qui en découle s'ajuste au cours du temps et au gré des différentes phases de cet apprentissage*¹⁹⁵. » (Perroud 2008)

Suite à cette définition, il est certain que l'expatriation demande un effort de compréhension de notre part et celui de notre entourage professionnel pour perdurer dans l'activité qui nous ait confiés. Un changement radical d'environnement peut être bien perçu par certaines personnes, mais aussi très mal vécu par d'autres individus. La capacité d'adaptation culturelle est un facteur déterminant au bon déroulement du passage en terre inconnue. Les jeunes diplômés de Grandes Écoles et d'Écoles de commerce sont très désireux de pouvoir participer à un tel programme d'échange professionnel. En effet, c'est enrichissant de se développer soit même sur un territoire éloigné et avoir des responsabilités à assumer.

Vivre dans des situations qui ne correspondent pas à celles que nous avons toujours été en mesure de contrôler nous amène à découvrir des sens qui nous étaient inconnus auparavant.

Ainsi apparaissent les compétences personnelles et les traits de caractéristiques de chaque individu. Dans un contexte interculturel, on s'enrichit de connaissances professionnelles, mais on se dote encore plus sur nos habiletés personnelles. On apprend sur tout, mais surtout sur nous-mêmes. Ainsi, on se rend compte de quoi nous sommes capables.

*« À quelle grande œuvre n'y a-t-il pas des difficultés qui d'abord, et de loin, commencent par paraître insurmontables, et qui ensuite, et de près, finissent par s'aplanir insensiblement ? Si les grandes œuvres n'étaient pas difficiles à exécuter, où donc seraient le mérite de les entreprendre et la gloire de les accomplir ?*¹⁹⁶ »

Tableau 3.15 : Les inéluctables compétences interculturelles

Dans le tableau suivant, nous souhaitons récapituler toutes les compétences que nous avons pu citer, détailler et juger nécessaire afin d'obtenir une vue d'ensemble du chapitre. Les éléments à venir sont à prendre en compte lors du recrutement d'une personne pour le développement de son entreprise à l'international.

Compétences	Auteurs, dates	Définition
Les ressources et compétences	Lee and Larwood 1983 ; Earley 1987 ; Mendenhall and	Le but de cette étude est de comprendre comment les

¹⁹⁵ Perroud, J. P. (2008). L'expatriation manageriale, adaptations et compétences interculturelles. Leydes: Faculté des lettres de l'université .

¹⁹⁶ Citation de Emile de Girardin ; Pensées et maximes (1867).

<p>individuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les significations – Les valeurs – Les croyances – Les normes – Les artefacts 	<p>Oddou 1987 ; Black and Gregersen 1990 ; Oddou 1991 ; Gertsen 1992 ; Black, Gregersen et al. 1996 ; ainsi qu'à tous les autres problèmes de gestion accrue de la diversité locale. (Schneider and Barsoux 2003 ; Untereiner 2004).</p>	<p>ressources humaines doivent être employées afin de répondre à un critère de compétence précis</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Communicatives – Cognitives – Affectives 	<p>Gertsen 1992, Flye 1997, Hofstede 1994, Iles 1995, Barmayer 2004, Bender 1996, Brittner and Reisch 1994</p>	<p>les trois dimensions de la compétence interculturelle et les compétences interculturelles présentes chez l'individu</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Possède un double caractère – Est apprise – Est structurée – Est une notion abstraite et hypothétique 	<p>(Leplat 1995)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Savoir agir – Savoir mobiliser – Savoir intégrer – Savoir transférer 	<p>(Le Boterf, 1994 1999)</p>	<p>Selon Le Boterf, et dans ses différents ouvrages sur le phénomène de compétences, il adopte une approche plus combinatoire et de ce fait juge la compétence d'une personne en fonction de ses capacités à combiner les ressources dont il dispose à un moment donné par exemple dans une situation de travail en milieu inconnu ou en milieu interculturel</p>
<ul style="list-style-type: none"> – La connaissance de la culture en générale 	<p>(Tung 1993)</p>	<p>Analyser et comprendre quels sont les composants et les déterminants</p>

		de la culture
– La connaissance de sa propre culture	(Lainé 2004)	Se connaître soi-même avant de connaître les autres
– La connaissance de la culture spécifique	(Tung 1993, Caligiuri 2000)	L'importance des formations interculturelles :
– La flexibilité	(Iles 1995 ; Caligiuri 2000 ; Cant 2004 ; Lainé 2004)	Nous parlons ici de la flexibilité de l'esprit dans les actions concrètes et dans l'analyse des différentes situations qui peuvent être rencontrées.
– L'ouverture d'esprit	(Gertsen 1992 ; Caligiuri 2000 ; Lainé 2004)	C'est notre capacité à réagir sur de nouvelles situations et différents points de vue en fonction des différentes informations perçues.
– Le cosmopolitisme	(Xardel and Moran 1979; Gertsen 1992; Iles 1995) (Cuche, 2004)	Le cosmopolitisme, c'est la façon de s'ouvrir sur les autres individus qui nous entourent, nous adapter à un milieu différent.
L'empathie	(Xardel and Moran 1979; Gertsen 1992; Lainé 2004)	C'est la faculté de se mettre à la place d'autrui.
La tolérance	(Gertsen 1992 ; Lainé 2004)	C'est le respect des opinions et des manières d'agir d'autrui
La tolérance de l'ambiguïté	(Iles 1995 ; Cant 2004 ; Lainé 2004)	C'est la capacité à faire des concessions par rapport aux situations équivoques et imprévisibles.
La capacité d'empathie culturelle :	(Iles 1995)	C'est notre capacité à nous mettre à la place de <i>l'autre culture</i> . Une certaine sensibilité (prise de

		conscience par rapport à la différence de l'autre culture : croyances, valeurs, normes, artefacts, etc.) est nécessaire.
L'esprit d'initiative	(Gertsen 1992)	C'est la capacité d'aller à l'avant des évènements, des situations.
L'intelligence	(Gertsen 1992)	C'est l'habileté à comprendre, à connaître, à concevoir
L'indépendance	(Gertsen 1992)	C'est la qualité de travailler de façon autonome
L'optimisme	(Gertsen 1992)	C'est faire avancer son équipe même dans les moments de crises
L'humilité	(Iles 1995)	C'est savoir agir avec les personnes
Le sens de l'humour	(Gertsen 1992 ; Lainé 2004)	Il s'agit de la capacité de détendre une atmosphère. Lainé recommande néanmoins la prudence, car certains humours ne sont pas perçus de la même manière dans d'autres cultures (Lainé 2004).

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

Les interactions entre cultures pouvaient être modérées grâce à la prise de distance. Ces interactions sont difficiles à gérer, au sein des organismes, on ne peut ignorer les contrariétés générées par les différences culturelles. Tant sur le point de vue international que local, les structures sont confrontées par exemple aux problèmes d'adaptation des cadres expatriés et aux crises de gestion accrue de la diversité locale.

Si l'on considère que la pluralité constituera le nouveau théâtre dans lequel les entreprises seront amenées à évoluer désormais, il convient de se demander comment il est possible d'assumer et de valoriser cette diversité. Cette compétence est dite « *compétence interculturelle* ».

Dans cette seconde étape, nous avons vu pourquoi les compétences interculturelles sont nécessaires dans le processus d'export. Les compétences interculturelles sont les moteurs permettant de s'exercer dans un environnement adapté.

Les pièges sont nombreux, l'apprentissage aux formes de travail dans un contexte international nous amène à nous poser la question sur les choix les plus importants dans le cadre d'un projet d'internationalisation. Il est alors indispensable de se préparer afin d'éviter les dangers et les risques à l'export. Les grandes firmes qui travaillent depuis des années à l'extérieur peuvent compter sur des ressources humaines formées aux difficultés sociales d'un pays. En revanche, les PME novices qui ne sont pas armées sur les aspects culturels sont confrontées tout au long du processus complexe d'internationalisation aux problèmes répétitifs de gestion.

Voici dans cette conclusion les facteurs responsables de la difficile situation de gestion de l'interculturalité dans les entreprises mondialisées, et la façon dont les problèmes de développement se rattachent et s'expliquent. Ce sont également des complications que beaucoup d'entreprises trouveront sur le chemin de l'internationalisation, qu'elles devront gérer et auxquelles elles devront faire face. Entre diverses contraintes culturelles, étudier le degré d'adaptation d'un projet d'export sur un autre territoire économique constitue l'objectif de notre prochain chapitre.

L'aspect économique et la situation politique d'un pays sont des facteurs que toutes les entreprises doivent évaluer avant toutes interventions à l'export et dans une zone choisie. Les raisons de l'internationalisation sont nombreuses, mais relativement générales du fait de la globalisation des marchés. L'éventualité d'accroître son activité sur d'autres continents est aujourd'hui possible et avec des moyens à mettre en place bien plus simplement et rapidement en comparaison avec la décennie antérieure. Les PME solides sur le secteur national peuvent envisager d'éloigner le négoce dans le but d'améliorer les marges ou augmenter tout simplement le volume des ventes des produits ou services. L'export est un défi pour les PME qui souhaitent représenter leurs entreprises sur le plan international. Depuis 1945, on assiste à une véritable explosion des échanges internationaux. Le commerce en termes de valeur et de

tonnage suit une tendance à la hausse au sein de l'économie mondiale.

Ces dernières années, certains territoires du globe ont connu de grosses extensions au regard d'Investissements Directs Etrangers (IDE), la globalisation et la mondialisation ont ouvert la porte aux marchés internationaux et à la libre circulation des capitaux. Les États industrialisés qui possèdent des technologies de l'information adaptées et évoluées ne peuvent que bénéficier du soutien financier des pays voisins, nous allons nous approcher dans la seconde partie de notre document vers une étude globale du secteur économique sud-américain. Les investissements y sont nombreux et l'opportunité est présente pour les compagnies du secteur privé. Nous insisterons sur l'importance de la coopération internationale et de l'effet positif que provoque le phénomène d'internationalisation sur les activités politiques, économiques, culturelles et sociales.

PARTIE II : INTÉGRATION LATINO-AMÉRICAINNE :
EXPÉRIENCE D'INSERTION

CHAPITRE 3 : AMÉRIQUE LATINE : LES MUTATIONS COMMERCIALES, POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES

Les investissements étrangers se sont multipliés en quelques années grâce à certaines activités florissantes dans la région. Les PME locales et étrangères qui se sont installées ont pu surfer sur une vague financière grandissante et avantageuse qui a permis au pays de se positionner ces dernières années sur les marchés internationaux.

Ce chapitre va aborder les différentes étapes du processus de transition économique, les différents flux de capitaux et l'évolution de la situation en Amérique Latine.

Dans cette recherche, nous appliquons la méthode analytique synthétique qui permet de développer un objectif clair et simple, nous allons d'ailleurs le souligner dans la description de la situation économique qui prévaut entre le Chili et la France. Nous nous focaliserons sur la comparaison des données statistiques qui représentent de précieux indices. Ce que nous souhaitons obtenir grâce à cette étude, c'est la possibilité de positionner notre cas pratique au plus proche des théories sur le développement socio-économique du Chili.

Après une période de dix années plutôt euphorique pour l'Amérique latine, des réformes

viennent aujourd'hui s'imposer pour consolider, renforcer les acquis récents et affronter les défis à venir. Durant la dernière décennie écoulée, les responsables politiques et le grand public se sont habitués à recevoir des bonnes nouvelles en provenance de ce continent qui au fil des années est devenu dynamique.

En considérant les grands changements du visage politique et économique de l'Amérique latine, nous pouvons nous appuyer sur les éléments de recherche et les différentes conclusions de l'OCDE. Cette organisation est profondément attachée aux développements de la région et elle suit de très près les changements politiques qui conduisent le continent vers de nouveaux horizons. Les organisations internationales veulent présenter une ouverture et proposer des politiques macroéconomiques pour structurer et mettre en place un système compétitif dans la libéralisation des marchés. Nous allons dans cette introduction présenter plusieurs facettes qui nous paraissent essentielles de signaler, certains points de l'économie sont importants d'être réviser pour se donner une idée de l'impact que pourrait générer des améliorations culturelles et sociales. Les projets d'aides, l'innovation, l'intégration des jeunes dans le monde du travail, l'accueil des entreprises étrangères sont autant d'activités qui nous semblent nécessaires de présenter dans cette recherche.

L'Amérique latine nageait alors dans un contexte d'optimisme, avec l'enregistrement d'une forte croissance et des revenus positifs et en hausse. Il faut dans un premier temps signaler que la région a connu des succès et elle doit d'abord sa réussite à elle-même, les banques sont dans l'ensemble bien capitalisées et la politique extérieure est crédible en matière d'inflation.

Si nous pouvons nous appuyer sur les chiffres de la CEPALC¹⁹⁷, la proportion de la population qui est aujourd'hui en situation de pauvreté est tombée de 33 % en 2002 puis a environ 22 % en 2010. L'inégalité recule régulièrement dans la région, alors qu'au contraire elle s'accroît dans la zone OCDE, même si les niveaux de cette inégalité ne sont pas encore aussi bas que les moyennes des pays de l'OCDE.

Il faut espérer que le progrès de la région puisse évoluer avec un rythme constant dans les années à venir. L'Amérique latine doit s'attendre à des vents contraires, la compétitivité des autres parties du monde se fait sentir. Le rééquilibrage de la Chine atténue la pression à la hausse sur les prix des produits de base, ce qui affectera les recettes d'exportation de

¹⁹⁷ La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) est une commission régionale de l'ONU fondée en 1948 par résolution du Conseil Économique et Social (alors nommée CEPAL, elle sera rebaptisée CEPALC en 1984). En espagnol : Cepal ou Comisión Económica para América Latina ; en anglais UNECLAC *United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean*.

l'Amérique latine, tandis que la demande extérieure des membres de l'OCDE reste atone.

Dans un grand nombre de pays de la région, les débats politiques sont devenus très pragmatiques, la question des investissements directs étrangers est alors prioritaire et les points de révision sont techniques. Les États comme le Mexique par exemple peuvent mettre en place des réformes pour résoudre leurs problèmes organisationnels et structurels dans des domaines bien précis comme l'énergie ou encore la construction. Le Mexique et le Chili sont tous deux membres de l'OCDE. La Colombie s'apprête à adhérer à l'Organisation tandis que d'autres, comme le Costa Rica, s'en rapprochent aussi.

Si l'on se réfère aux perspectives économiques de L'Amérique latine et que nous souhaitons nous projeter jusqu'en 2017, nous pouvons déclarer avec l'aide des nombreuses informations à notre disposition que la région devrait se redresser. Il faut néanmoins s'attendre à une croissance modeste du PIB, entre 1.5 et 2 %, inférieure à la croissance qui est entendue dans les économies avancées par exemple. Selon un rapport, écrit conjointement par le Centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Commission des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et la Banque de développement de l'Amérique latine (CAF), nous pouvons affirmer que le manque de croissance peut se révéler un handicap et une récession prolongée pourrait alors compromettre les progrès socio-économiques et culturels du continent.

Les trois organisations que nous avons précédemment citées appellent avec une grande majorité à investir dans les secteurs de la jeunesse et de l'innovation. C'est dans cet objectif d'insertion que nous voulons démontrer que la thèse présentée peut apporter des réponses sur le développement et plus particulièrement sur la gestion des ressources locales employées dans les entreprises étrangères et installées dans la région du cône sud-américain.

Grâce à une meilleure éducation, l'amélioration des compétences et des grandes opportunités d'entrepreneuriat, le continent pourra alors attiser la croissance économique telle qu'elle le souhaite construisant une base solide pour le progrès à long terme. Ce sont les jeunes adultes qui représentent plus d'un quart de la population sur le continent latino-américain. Il est d'une grande importance de donner un accès à tous les jeunes afin qu'ils puissent atteindre leurs pleins potentiels.

La région est face à une augmentation des inscriptions scolaires, l'autonomie des jeunes est un point crucial au développement économique du continent. Les jeunes sont désireux de travailler tout en assurant que leurs talents correspondent aux demandes et aux structures du

marché du travail. La demande croissante des inscriptions universitaires est aussi une chance pour l'évolution éducative des talents. Les institutions publiques doivent être en mesure d'offrir aux étudiants la possibilité de travailler dans des entreprises mondiales et ainsi créer une croissance exclusive axée sur le développement international. « *Cela aidera également à réaliser des gains de productivité tout en réduisant les inégalités* », a déclaré la Directrice de Cabinet du Secrétaire général de l'OCDE et Sherpa pour le G20, Gabriela Ramos, en présentant les Perspectives aujourd'hui lors du 25e sommet ibéro-américain à Carthagène des Indes. Comme indiqué par Alicia Bárcena, Secrétaire exécutive de la CEPAL :

« La région peut gagner à mieux intégrer les jeunes, en leur offrant des opportunités en matière d'éducation de qualité, de compétences et d'entrepreneuriat afin de favoriser la croissance et l'inclusion. Le manque de bonnes opportunités d'emploi et la fragile transition de l'école au travail entravent l'inclusion des jeunes et déçoivent les attentes dans notre région. Trop de jeunes sont exclus de l'accès aux services publics, à l'épargne et à la mobilité sociale ».

Il faut préciser dans notre recherche et grâce à la littérature économique qui nous permet de répondre aux questions que l'éducation dans la région ALC¹⁹⁸ s'est significativement améliorée. Au cours de la dernière décennie, un nombre très réduit d'étudiants pouvait profiter de l'enseignement universitaire, cette impossibilité à atteindre un degré d'étude reconnu n'a pas permis une progression ou une productivité qui pourrait aujourd'hui favoriser la région. Le marché du travail en plein essor offre des emplois et nombreuses sont les entreprises à investir sur le continent sud American. Cette attraction du marché pourrait propulser les jeunes talents issus des pays alentours vers des carrières professionnelles complètes et supérieures. Il est à noter que deux jeunes latino-américains sur trois ne possèdent pas de compétences suffisantes pour accéder à un travail sophistiqué en matières techniques, professionnelles et de gestion.

En nous basant sur les statistiques de la CEPAL, nous estimons que la moitié des entreprises formelles de la région ALC sont faces à des difficultés sur le secteur de l'emploi, en effet le vivier de jeunes talents est limité et l'accès à du personnel qualifié reste compliqué. Les efforts pour l'amélioration de l'économie sud-américaine doivent être concentrés sur le niveau de l'éducation. Les faibles résultats non pas permis aux investisseurs de recruter sur le plan national, le choix de l'expatriation est alors inévitable, cependant il a souvent un prix très

¹⁹⁸ ALC : Amérique Latine et Caraïbes.

élevé et la garantie d'une parfaite gestion par un employé international n'est jamais acquise. Il est essentiel de mentionner ici le terme de transition qui permettra au fil des années et si le système éducatif s'améliore d'absorber la récession du secteur de l'emploi.

Dans ce contexte difficile de l'insertion professionnelle, une grande majorité des jeunes se tournent vers l'entrepreneuriat. Cette conséquence n'est en fait qu'une façon de se protéger d'un système d'intégration défaillant, c'est aussi une nécessité, car il n'existe bien souvent aucune autre option de travail. Il faut rajouter et mentionner que l'entrepreneuriat est bien plus facile d'accès dans la région ALC, les obstacles y sont moindres que dans les pays de l'OCDE. Cependant cette intégration dans la chaîne de valeur mondiale est encore faible, les financements, les aides et le développement des réseaux sont peu courant dans cette démarche.

Les futures perspectives sont encore floues et les politiques doivent prendre des mesures multidimensionnelles en proposant toutes formes de crédits, micro crédits avec des barrières réglementaires réduites. La prise de contact pour les jeunes négociants avec des réseaux professionnels déjà établie est aussi difficile, il est important de favoriser l'accès aux entreprises minimisant le risque d'investissements pour les aspirants à l'entrepreneuriat.

« Les décideurs politiques doivent recueillir des informations et évaluer des programmes pour la jeunesse pour concevoir des politiques qui prennent en compte les transformations technologiques, politiques et sociales en train de métamorphoser le monde du travail et l'environnement, notamment les villes où 9 jeunes sur 10 vivront d'ici à 2050 dans la région ALC. Dans le même temps, ces investissements devraient être programmés dans un cadre budgétaire crédible et soutenable », a déclaré Enrique García, Président et Directeur général de la CAF.

Autonomiser les 40 % de jeunes Latino-Américains qui ne sont ni en emploi formel, ni en études, ni en formation pourrait enclencher de nouveaux moteurs de croissance, selon les dernières perspectives économiques de l'Amérique latine.

L'amélioration de l'éducation et l'accès à la formation universitaire de qualité pour les jeunes talents issus des pays d'accueil sont des éléments qui peuvent provoquer un changement dans l'idéologie actuelle. Du personnel bien préparé pourrait répondre aux exigences des entreprises s'installant sur la zone. Grâce à un potentiel existant et accessible facilement, les problèmes de l'expatriation et de la gestion des ressources humaines internationales se verraient minimisés. Les entreprises concernées s'octroieraient dans le cas où les employés locaux seraient capables de répondre aux exigences de travail imposées par les entreprises et

les groupes internationaux des possibilités d'accroissement non négligeables sur le long terme.

Il est important avant de débiter un chapitre, expliquer quels sont les termes fondamentaux de notre recherche. Les divers rapprochements précédents nous mènent vers les flux de capitaux, la notion d'investissement étranger, et sa définition occupera à ce titre une place importante dans ce chapitre. En précisant nos idées, nous pourrions déterminer comment les nations collaborent directement dans des activités à l'étranger et ainsi comment ils peuvent profiter de l'essor du commerce international.

La recherche doctorale a pour but de donner des illustrations concrètes sur les possibilités pour lesquelles une entité peut opter lorsqu'elle se développe à l'étranger. Les clés et facteurs de réussites dépendent également du marché local et des caractéristiques d'un pays. La prospection commerciale, au travers de rendez-vous organisés sur place, de prises de contact à distance par téléphone ou par mail, est indéniablement un outil inéluctable que doit utiliser toute PME qui souhaite développer ses activités à l'étranger. Nous tenterons d'évaluer étape par étape les procédés d'implantation afin de suivre un guide synthétique sur les rouages économiques de l'Amérique latine.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les échanges internationaux de marchandises progressent plus vite que la production mondiale. On voit une mutation dans la structure des affaires. Les transactions de biens ont notamment connu un essor très rapide, la tertiairisation croissante des économies des pays industrialisés favorise les interactivités de services, d'autant qu'une partie de ces derniers sont directement liés aux exportations de biens (transport, associations financières et assurances).

« La mondialisation existe depuis des siècles et ne fait que subir des mutations¹⁹⁹. »

Comment est-il envisageable d'évaluer les échanges internationaux ? Nous pouvons mesurer ces interactions grâce à la balance des paiements. Cette dernière est un document comptable retraçant toutes les relations qu'entretiennent les résidents d'un pays avec des non-résidents (agents économiques résidant hors du territoire). La balance des paiements évalue les mouvements économiques et financiers dont le règlement entraîne des flux monétaires de sens inverse qui sont leur contrepartie.

Balance des paiements :

¹⁹⁹ Michalet C.A. Qu'est-ce que la mondialisation ? La Découverte, Paris, 2004.

« La balance des paiements est un document statistique élaboré sous forme comptable, élément de la comptabilité nationale, qui représente l'ensemble des flux monétaires qu'un pays entretient avec le reste du monde.

Balance des paiements = balance courante + balance des capitaux + Balance financière

Dans laquelle la Balance courante = Balance commerciale + revenue + transferts courants

La balance des transactions courantes recense l'ensemble des flux monétaires d'un pays résultant des échanges internationaux de biens et services, ainsi que des revenus et transferts courants. Le solde de la balance commerciale n'est rien d'autre que la différence entre les valeurs des exportations et des importations de biens et services²⁰⁰. »

En prenant en compte les PME françaises dans leur ensemble, sans privilégier de secteur d'activité en particulier, nous allons donner une vision globale de l'environnement commercial de cette nation. Dans cette seconde partie, nous analyserons les indicateurs de développement du Chili, nous pourrons compter sur le soutien des organismes français dans leurs informations. Si le Chili est souvent considéré comme un bon État pour l'investissement étranger en Amérique latine, nous pourrons le démontrer avec une référence pour les sécurités juridiques, financières, et les facteurs de risque du pays. Nous soulignerons aussi l'aspect culturel de ce pays qui offre une grande diversité.

« Le Chili a joué un rôle instrumental dans la constitution puis le développement de l'alliance du Pacifique, qui regroupe, outre le Chili, le Mexique, la Colombie et le Pérou. La caractéristique commune de ces pays est en effet l'adhésion à des valeurs de discipline macroéconomique et financière et d'ouverture commerciale, que le Chili a été le premier pays de la région à mettre en œuvre.

L'alliance du Pacifique représente un des axes majeurs de la stratégie d'internationalisation des entreprises chiliennes, aussi bien dans le secteur de la distribution, du transport aérien que dans celui des services financiers²⁰¹. »

« Grâce à des politiques macroéconomiques saines et à la forte hausse des prix des produits de base, le Chili a connu une longue phase de croissance économique et de création d'emplois que beaucoup pourraient envier. Le système bancaire est solide, tout comme la position financière des administrations publiques, ce dont témoignent les faibles écarts de

²⁰⁰ <http://www.tricoire-associes.fr/lexique-financier--B-balance-des-capitaux.html>.

²⁰¹ Zanghellini, Bruno, Chef du service économique de business France à Santiago au Chili, Interview réalisée dans le cadre de la rédaction du guide des affaires pour le Chili.

rendement des obligations souveraines et les rehaussements de la cote de crédit. Selon les estimations, l'économie chilienne devrait continuer de croître à un rythme robuste²⁰². » (OCDE, 2013)

Ces différentes remarques ont mené notre recherche à une étude plus détaillée de l'évolution socio-économique de l'Amérique latine. Dans la dernière section, nous pourrions également identifier quels sont les éléments de la situation politico-sociale du Chili. Comme nous l'avons observé dans les deux chapitres précédents, le mélange des facteurs sociaux économiques constitue le cadre général du doctorat, il faut impérativement justifier cette partie économique. Cependant, il faut prendre en compte la grande pluralité des secteurs de l'entreprise et l'importante diversité culturelle de l'Amérique latine.

Dans le troisième volet de notre thèse, nous allons étudier les processus transitionnels géoéconomiques et politiques en Amérique latine. Premièrement, nous allons nous concentrer sur les flux des investissements étrangers dans la région, ensuite nous détaillerons le climat des affaires au Chili et plus particulièrement nous dévoilerons quelles données et événements peuvent être utiles à l'internationalisation des PME sur ce pays.

²⁰² Étude économique de l'OCDE, Chili Octobre 2013, synthèse.

SECTION I : INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS

Les épiphénomènes qui contribuent à l'économie internationale jouent un rôle important dans le transfert de ces capitaux. Les récents évènements en Europe et la crise ont ralenti les effets de la mondialisation et le développement du commerce.

« Selon l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la contraction de la demande mondiale devrait provoquer une diminution de 9 % du volume des échanges internationaux. Entre 1990 et 2006, le commerce mondial a augmenté de 6 %, soit un taux deux fois plus rapide que celui de la croissance mondiale. La tendance s'est désormais inversée et les échanges internationaux décroissent beaucoup plus rapidement que la production. S'il est encore trop tôt pour parler d'un retour au protectionnisme, on observe de plus en plus d'États qui procèdent à une hausse de leurs tarifs douaniers tandis que dans plusieurs pays, diverses mesures de restriction des échanges commencent à être mises en œuvre²⁰³. »

Ce sont les pays en voie de développement qui cherchent à rattraper leur retard face aux nations industrialisées et les marges étant plus importantes, la croissance est supérieure en comparaison des états les plus avancés en termes ascension. La libre circulation et la possibilité d'acquérir les systèmes de communication et de technologies ont permis aux Pays en Voie de Développement (PVD) de se construire et d'intégrer les marchés internationaux autrefois inaccessibles.

« Le 11 janvier 2010, l'OCDE a annoncé l'arrivée en son sein du Chili, premier pays d'Amérique latine à intégrer l'Organisation de Coopération et de Développement économique. L'adhésion sera effective après différente formalité. À cette occasion, une étude économique sur ce pays a été éditée par l'OCDE. Cette étude est intéressante, car, finalement, nous connaissons assez mal les pays d'Amérique latine. Du Chili, nous connaissons la Cordillère des Andes, les richesses en cuivre, vinicole et halieutique. C'est un pays réputé bien géré, et dont le PIB par habitant est le plus élevé d'Amérique latine²⁰⁴. »
(Voderevski, 2010)

« Les investissements directs à l'étranger (IDE) désignent les investissements par lesquels des entités résidentes d'une économie acquièrent ou ont acquis un intérêt durable dans une entité résidente d'une économie étrangère. La notion d'intérêt durable implique l'existence

²⁰³ Économie internationale La mondialisation sous le choc de la crise. Problèmes économiques n°2976 22 juillet 2000 La Documentation française.

²⁰⁴ Vladimir Vodarevski, Analyse libérale, le Chili rentre à l'OCDE, 2 février 2010.

d'une relation à long terme entre l'investisseur direct et la société investie et l'exercice d'une influence notable du premier sur la gestion de la seconde. Par convention, on considère qu'il y a intérêt durable et donc investissement direct lorsqu'une entreprise détient au moins 10 % du capital ou des droits de vote d'une entreprise résidente d'un pays autre que le sien²⁰⁵. »

L'Investissement Direct Étranger IDE²⁰⁶ comprend à la fois l'opération initiale entre les deux entités et l'ensemble des actions financières ultérieures entre elles et entre les établissements du même groupe international. Ces participations peuvent prendre différentes formes, les principales étant la création de sociétés ou d'établissements, investissements dits « *greenfield*²⁰⁷ », les acquisitions et fusions, le réinvestissement dans les filiales étrangères des bénéfiques que celles-ci réalisent « *bénéfices réinvestis*²⁰⁸. »

Trois grandes catégories d'IDE :

- Les investissements en capital social : ce poste recouvre les prises de participation de plus de 10 % dans des sociétés. Il comprend également les souscriptions aux augmentations de capital et les dotations de succursales. Il inclut aussi les placements immobiliers.
- Les bénéfiques réinvestis : il s'agit de la partie non distribuée et mise en réserve des résultats opérationnels courants des filiales et des autres participations à l'étranger. Elle est prise en compte à hauteur de la quote-part du capital social détenu par l'investisseur.
- Les « autres opérations » ou « prêts entre affiliés » : il s'agit des avances entre les investisseurs directs et les entreprises. Toutes les opérations de prêts n'y sont toutefois pas retracées : malgré les recommandations du FMI, les prêts obligataires et les crédits commerciaux restent à ce jour retracés parmi des investissements de portefeuille et des crédits commerciaux dans diverses rubriques de la balance des paiements. À noter que les revenus

²⁰⁵ Ministère des finances et des comptes publics, Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique.

²⁰⁶ Les investissements directs à l'étranger, ou investissements directs étrangers¹ (IDE en abrégé, traduction de l'acronyme anglais *FDI* pour *Foreign Direct Investment*), également appelés investissements directs internationaux (IDI) par l'OCDE², sont les mouvements internationaux de capitaux réalisés pour créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger ou pour exercer le contrôle ou une influence significative sur la gestion d'une entreprise étrangère.

Les IDE sont un élément moteur de la multinationalisation des entreprises et recouvrent aussi bien les créations de filiales à l'étranger que les acquisitions transfrontières ou les autres relations financières, notamment les prêts et emprunts intra-groupes.

²⁰⁷ Un investissement Greenfield est une forme d'IDE qui se produit lorsqu'une société transnationale s'installe dans un pays en voie de développement pour construire de nouvelles usines et/ou magasins. Ces investissements sont largement mis en avant par les pays d'accueil car créateur d'emplois mais aussi source de transfert technologique et de savoir-faire.

²⁰⁸ Le résultat net constitue le lien entre le compte de résultat et le bilan d'une entreprise. En effet, à l'issue de l'exercice, l'entreprise est apte à déterminer le bénéfice qu'elle a généré. Ce bénéfice peut alors être réinvesti dans l'entreprise lorsque des projets à fort potentiel existent, ou alors distribué aux actionnaires sous forme de dividendes.

des IDE sont enregistrés dans un autre poste de la balance des paiements, au sein de la balance courante²⁰⁹.

Nous pouvons affirmer que les processus de globalisation et de libération des échanges ne provoquent généralement que des augmentations en matière d'IDE. Le modèle Heckscher-Ohlon²¹⁰ démontre très clairement que les différences de rémunérations des facteurs entre pays ne sont pas assez prononcées, la libre circulation de biens garantit la péréquation de prix de facteurs. En conséquence, il n'existera pas d'incitation pour investir à l'étranger (Helpman et Krugman, 1985)²¹¹. Selon Helpman et Krugman, la libéralisation des échanges n'entraîne pas d'inflation des IDE, nous sommes face à plusieurs théories et plusieurs points de vue. Il est bon de prendre en compte que la chute des barrières commerciales ces dernières années, et l'ouverture des frontières a permis aux capitaux de se déplacer plus facilement et plus activement. Les flux d'IDE ont augmenté plus rapidement que les relations marchandes dans le contexte global.

« Mais, qu'est-ce qui ne va pas dans le modèle ? Pour le remettre en cause, on peut aborder la question sous un angle tout à fait différent : au lieu de considérer les IDE comme substitués, ils peuvent être vus comme compléments du commerce international à condition que la dotation relative et la rémunération des facteurs de production soient suffisamment différentes entre les pays²¹². »

En vue de ces conditions, les entreprises doivent séparer leurs négoce et essayer de s'internationaliser en produisant dans divers territoires du globe. Les activités à forte valeur ajoutée, mais qui se caractérisent par une main d'œuvre peu qualifiée, doivent être localisées dans les régions à bas salaire et bas coût de personnel. En revanche les activités à forte valeur ajoutée et à production intensive avec main-d'œuvre qualifiée doivent se trouver dans les zones industrialisées. Si nous suivons ces modèles, nous incitions l'insertion des IDE verticaux²¹³. Si nous prenons en exemple la littérature portant sur les investissements directs à

²⁰⁹ http://www.tresor.economie.gouv.fr/8235_les-investissements-directs-a-l-etranger-ide.

²¹⁰ Le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson est le « modèle standard » de la théorie du commerce international. Basé sur l'avantage comparatif de Ricardo, le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson vise à expliquer la présence d'échanges internationaux par les différences de dotations en facteurs de production de chaque pays. À travers ce modèle, les auteurs entendent prouver la supériorité du libre-échange et les bénéfices de la spécialisation.

²¹¹ La synthèse proposée par Elhanan Helpman et Paul Krugman en 1985 en termes d'*équilibre intégré* a permis de dépasser l'opposition paradigmatique entre avantage comparatif et concurrence imparfaite.

²¹² Helpman, E. (1984). A simple Theory of International Trade with Multinational Corporations. *Journal of Political Economy*, 3, pp. 451-71.

²¹³ L'IDE vertical. Par celui-ci, l'investisseur fragmente les différentes étapes de conception, de production et de commercialisation des produits en implantant dans des pays différents des filiales qui produisent des biens finis ou semi-finis différents. Il s'agit ici pour l'investisseur de tirer parti des différences de coût des facteurs entre

l'étranger, on peut s'apercevoir que la nature d'un financement est axée sur deux grandes lignes : la recherche de profit d'une part, et l'efficacité du placement d'autre part.

Il est à souligner que les IDE dépendent bien entendu des pays auxquels ils sont sujets. La situation macro, micro-économique, la stabilité politique et financière représente à cet égard des facteurs déterminants quant à la décision d'injection des IDE par les États participants.

Dans notre étude, nous accentuerons nos efforts afin de répondre aux questions suivantes. Quel est le rôle du niveau d'ouverture commerciale sur la taille des entrées d'IDE ? L'essor de l'IDE en Amérique latine est-il la conséquence de l'avancement commerciale ?

Les réformes et les politiques d'investissements étrangers en Amérique latine dépendent des activités du marché international. La recherche doctorale est fondamentale afin d'évaluer la situation actuelle et avoir une idée globale des points essentiels en matière d'investissements directs étrangers. Les pays ouverts aux traites extérieures sont plus à même de recevoir un flux d'IDE important, ce qui est le cas pour le Chili et nous aurons notamment l'occasion de le démontrer dans la section suivante. Les chercheurs et la littérature nous mènent sur diverses théories du commerce international. Cependant, les investigations montrent et suggèrent que la relation serait à double sens, l'IDE est en lien direct avec le volume des exportations et des importations. Autrement dit en lien avec le négoce international. (Ainzenman et Noy, 2005) Les échanges de biens et de services facilitent le mouvement de capitaux.

Les accords MERCOSUR et l'Alliance du Pacifique²¹⁴ jouent un rôle aussi dans l'action du développement des IDE. Dans un premier temps, nous analyserons la situation économique dans la région puis nous ferons un zoom sur les IDE qu'ont reçus les pays d'Amérique latine.

« Le Mercosur a été créé en 1991 par l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay avec la signature du traité d'Asunción. Le Venezuela est participant permanent depuis juillet 2012 et le processus qui devrait permettre à la Bolivie d'obtenir ce statut est en cours depuis décembre 2012. Le Chili, la Colombie, l'Équateur et le Pérou sont des adhérents associés. Le secrétariat, établi à Montevideo, fonctionne sur la base d'une présidence tournante semestrielle.

pays. Dans ce cas, l'activité à l'étranger est un complément de l'activité de la maison-mère. L'IDE vertical relève de la délocalisation, mais il n'en constitue que l'une des modalités (aux côtés de la sous-traitance internationale par exemple).

²¹⁴ L'Alliance du Pacifique est une initiative d'intégration régionale créée en 2011 par le Chili, la Colombie, le Mexique et le Pérou visant la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. L'objectif de l'Alliance est d'accroître la compétitivité et la croissance économique de ses pays membres, ainsi que d'élargir ses relations commerciales avec la région de l'Asie-Pacifique.

Les profondes asymétries existant sur le plan des caractéristiques économiques et de la taille des pays membres peuvent se traduire par des différences de capacités. L'Union européenne encourage le renforcement du Mercosur et appuie ses initiatives, notamment au travers de l'accord interinstitutionnel portant sur l'octroi d'une assistance technique et institutionnelle destinée à ses structures récemment mises en place²¹⁵. »

Enfin, nous verrons si les pays ouverts sur les marchés extérieurs profitent plus de flux d'IDE et si ces deux facteurs ont un lien direct identifiable. Dans les deux sections suivantes, nous nous appuyerons fortement sur les résultats et les études de la CEPAL, la Commission Économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (système commun des Nations unies et membre du secrétariat général), dont le centre de recherche se trouve à Santiago. Les sources externes étant multiples il convient de ne pas trop les étaler et les disperser afin de garder une cohérence dans les statistiques et les résultats de la recherche.

§ 1 : Tendances des Investissements Directs Étrangers en Amérique latine

En 2013, l'IDE en Amérique latine a atteint un maximum de 188 101 millions de dollars USD²¹⁶, en affirmant de nouveau une hausse de 6 % en comparaison de 2012, cette hausse concerne les pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Cela signifie que les IDE se sont maintenus dans cette zone ces trois dernières années d'une façon consécutive.

A) Une diversité des IDE

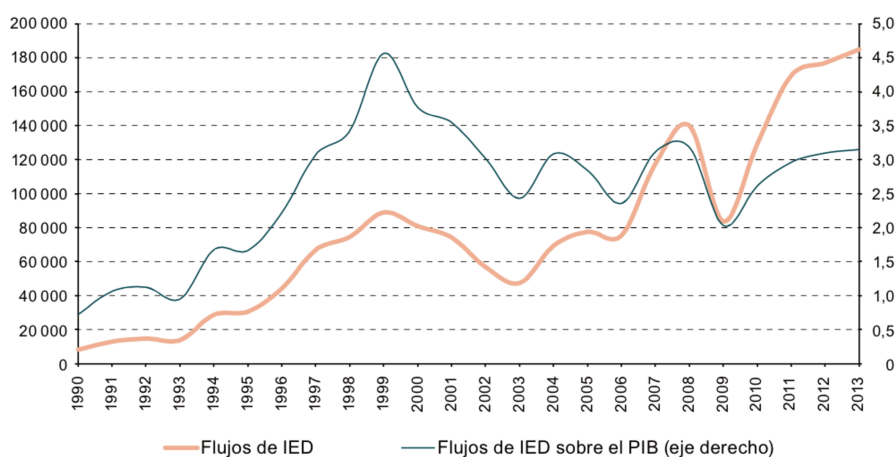
Dans cette recherche, les chiffres sur lesquels nous travaillons proviennent des études statistiques de la CEPAL. Les flux mondiaux d'IDE ont augmenté de 11 %, dans leur globalité. Alors que les IDE dans l'Union européenne avaient une reprise notable (38 %) et, après une forte baisse en 2012 (-56 %), la destination des IDE et en particulier aux États-Unis a démontré une diminution de 5 %, les économies en développement et celles de transition ont augmenté de 6 % et 45 % respectivement. La croissance dans la région est tombée à 2,5 % en 2013, tandis que la politique monétaire aux États-Unis a créé l'incertitude sur les marchés boursiers ce qui a conduit à une forte dépréciation des devises de la zone latino-américaine, les devises étant centrés autour du dollar américain (USD) la dépréciation est suivie si le

²¹⁵ Union Européenne, Action extérieure MERCOSUR http://eeas.europa.eu/mercosur/index_fr.htm.

²¹⁶ La inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, Estudios económicos 2013, CEPAL, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas.

dollar est à son tour en dévaluation. En outre, les prix des ressources naturelles ont maintenu un niveau historiquement élevé et ont continué à augmenter ces dernières années.

Figure 2.5 : Rentrée des IDE en Amérique latine en fonction du PIB de 1990 à 2013 (valeur des IDE en Millions de dollars et PIB en pourcentage)



Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, sobre la base de estimaciones y cifras oficiales al 8 de mayo de 2014.

Dans la figure précédente, on observe clairement la situation des IDE en Amérique latine, les dix dernières années, les États ont enregistré dans leurs globalités une croissance pas toujours équitable, mais relativement forte et plus élevée que les États européens en raison de la crise.

Les pays de la région sont aussi dépendants des cours du dollar USD, la dépréciation de la devise entraîne des changements quant aux provisions des nations. Les flux d'IDE sont maintenus au même niveau malgré des conditions externes instables. La brasserie *Modelo* par exemple qui a été rachetée par une entreprise européenne et qui de ce fait a créé un flux d'IDE important cette année 2013. Les entrées auraient été réduites si cette entreprise n'avait pas dépensé les 13 249 millions de dollars pour son rachat. Cette acquisition a permis au Mexique de récupérer sa seconde position en tant qu'acquéreur d'IDE en Amérique latine avec un total de 38 286 millions de dollars. Un chiffre impressionnant, il représente le double en comparaison de celui de l'an dernier.

Le Mexique s'offre la seconde place et arrive derrière le Brésil qui est aujourd'hui à la tête d'un IDE de 64 046 millions de dollars. Ce montant se voit réduit de 2 % en comparaison avec l'année antérieure. En suivant les indices d'IDE, nous retrouvons en troisième position le Chili qui cumule cette année 20 258 millions de dollars, et enregistre une chute de 29 % en comparaison de 2012. Les autres pays de la région ont connu aussi de fortes hausses dans les

IDE comme le Suriname qui obtient une croissance de 86 %, le Panama avec 61 % et la Bolivie avec 38 %.

Les pays d'Amérique Centrale enregistrent quant à eux une élévation de l'IDE de 21 %, une croissance différente des pays des Caraïbes qui sont en baisse avec (- 31 %) de l'IDE. Nous pouvons constater des écarts d'investissements très importants sur une période relativement courte (un an) si nous prenons comme exemple le Mexique qui double son IDE d'une année sur l'autre.

Le président de la République mexicaine, Enrique Peña Nieto, a indiqué le 1er juillet 2014 que *« nous pouvons d'ores et déjà anticiper que 2013 sera l'année où le Mexique recevra le plus grand nombre d'investissements directs étrangers, peut-être plus de 35 ou 40 milliards de dollars, et que ce sera le plus fort montant jamais enregistré dans l'histoire du pays »*.

Il a précisé que *« le monde apprécie actuellement au Mexique les conditions optimales et favorables pour l'investissement : le Mexique apparaît aujourd'hui dans le monde comme un pays sûr pour l'investissement, un pays qui réunit des conditions favorables pour attirer des investissements productifs »*.

Cela signifie, a-t-il précisé, *« qu'une confiance envers le Mexique est en train de s'installer, que le Mexique apparaît plus fiable aux yeux du monde. De nos jours, le Mexique possède des conditions très favorables pour l'investissement, assurer les investissements nationaux et internationaux qui déboucheront sur des projets productifs, et qui créeront des emplois, des emplois bien rémunérés, assujettis aux prestations de la sécurité sociale, à une formation constante et que cela permette au Mexique d'être un pays plus productif et plus compétitif²¹⁷. »*

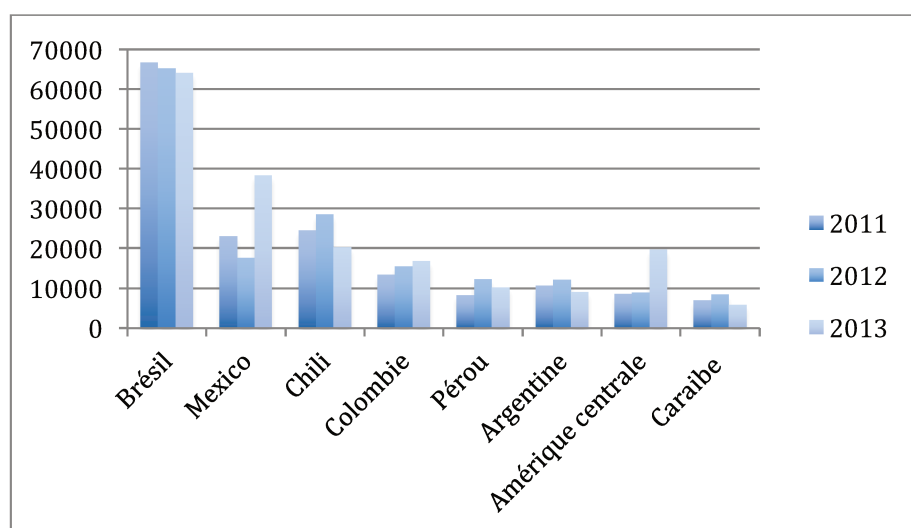
Le secteur qui reçoit le plus grand nombre d'IDE correspond à celui des services avec en 2013, un total de 38 % suivi par les produits de manufacture avec 36 % du global des IDE de la région. Les ressources naturelles enregistrent un total de 26 %. Ces chiffres sont actualisés selon les données pays, mais ils cachent en réalité de grandes différences, car la plupart des secteurs ne peuvent être contrôlés dans leur totalité. En prenant une nouvelle fois le Mexique comme exemple pour notre démonstration, si nous faisons un zoom sur les résultats de ce pays, nous verrons que les produits de manufactures et d'industries représentent près de 70 %

²¹⁷ Embajada de Mexico en Francia, <http://embamex.sre.gob.mx/francia/index.php/fr/accueil/207-2013-sera-el-ano-con-mayor-inversion-extranjera-directa-en-mexico-enrique-pena-nieto>.

de l'IDE en 2013. En revanche, dans d'autres pays, les ressources naturelles dépassent le 50 % des apports en IDE comme le Chili par exemple avec le cuivre.

Si nous prenons un exemple comme la Bolivie, les ressources naturelles sont à hauteur de 70 % des flux de l'IDE. De ce fait et en Amérique latine, le secteur des ressources naturelles enregistre plus d'IDE que le secteur des services et des produits de manufacture qui représentent un petit pourcentage en comparaison.

Figure 2,6 : Entrée des IDE pour les pays sélectionnés en 2011, 2012 et 2013 (chiffre en millions de dollars)



Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014.

Dans la figure précédente, nous faisons apparaître des IDE en fonction des différents pays d'Amérique latine. L'étude est portée sur une période de trois ans ainsi, nous pouvons y comparer les différences. Le Brésil demeure en tête des IDE, suivi de Mexico et du Chili.

« Les autorités américaines avaient menacé de bloquer l'opération, car elles craignaient qu'elle réduise trop la concurrence dans le pays et y fasse flamber le prix de la bière. Le Belge AB Inbev détient déjà la marque Budweiser, très populaire aux États-Unis, ainsi que la Stella Artois ou la Leffe, et Grupo Modelo la bière la plus importée du pays, la Corona. L'accord trouvé prévoit que le nouvel ensemble vende l'intégralité des activités aux États-Unis de Modelo au groupe de spiritueux américain Constellation, selon le DOJ. Il prévoit une série de cessions d'actifs et maintiendra la concurrence dans le secteur de la bière dans le

*pays, au profit des consommateurs*²¹⁸. » souligne le département américain de justice dans son communiqué.

Tous les IDE enregistrés ne correspondent pas forcément à une entrée nette de capital. En 2013, certaines entreprises investissent davantage en ressources humaines, mais aussi en entreprises locales. Les apports de capitaux ont représenté 42 % du total des IDE dans la région. L'investissement des filiales par les entreprises étrangères a été égal à 20 % des apports en IDE, ce qui entraîne une chute de 2 % en comparaison de l'année antérieure, cela représente un total de 111. 662 millions de dollars bien que ses financements soient dispersés dans tous les secteurs et dans tous les domaines.

Si l'on observe les pays qui sont à l'origine de l'investissement direct étranger en Amérique latine, nous pouvons y constater de grandes différences et nous pouvons affirmer que le plus grand investisseur dans cette zone est les États unis qui enregistrent un très gros flux d'IDE pour le Mexique avec 32 % de la totalité des IDE du pays. L'Europe se joint aux États-Unis comme investisseur majoritaire au Brésil avec 46 % de l'IDE global, 36 % en Colombie et 54 % pour le Mexique.

Dans tous les pays, les entreprises internationales contribuent significativement au développement économique de la région, ce qui est le cas pour l'Équateur où 46 % des IDE sont enregistrés par l'investissement des entreprises internationales et « *multilatinas*²¹⁹. »

En point comparatif avec les entrées d'IDE, les sorties elles ont diminué et se sont réduites de 30 % en 2013 ce qui représente un montant de 32 617 millions de dollars et ce qui symbolise la chute la plus importante de ces 10 dernières années. Ce déclin peut être attribué principalement à une grande baisse des sorties d'IDE pour le Chili et le Mexique, le Brésil quant à lui enregistre des flux d'IDE sortants négatifs pour la troisième année consécutive. Le seul pays qui est stable dans la fuite de ses IDE est la Colombie, en 2013, il a réalisé des sorties d'un montant de 7 652 millions de dollars.

L'impact des IDE dépend en grande partie du type de financement qui est considéré. Les investissements dans certains secteurs sont plus porteurs que dans d'autres, en matière de développement économique, un investissement dans la technologie a plus d'effets bénéfiques et contribue de façons plus importantes aux avancées des pays. Un fonds spéculatif ou des

²¹⁸ Journal le soir, économie, 19 Avril 2013, <http://www.lesoir.be/228857/article/economie/2013-04-19/biere-ab-inbev-en-passe-racheter-corona>.

²¹⁹ Une multilatina est une entreprise originaire d'un pays latino-américain qui fût colonisé par l'Espagne, le Portugal ou la France, et ayant des opérations de valeur ajoutée.

capitaux bancaires ne sont pas forcément d'un grand soutien aux accroissements locaux. Cependant, les IDE qui représentent les technologies et le développement sont généralement très faibles et les changements n'apparaissent pas directement dans un pays où l'IDE est élevé.

Il convient de rappeler que l'investissement dans les technologies et les communications est très important, ils contribuent catégoriquement à l'aide pour l'implantation de filiales ou d'entreprises étrangères dans le contexte local. Dans son ensemble et selon les prévisions actuelles, la stabilité sera au rendez-vous pour les IDE l'année prochaine. La tendance devrait être à la baisse, mais la région s'attend néanmoins à un accroissement de l'économie légèrement supérieur en comparaison avec les années antérieures.

Approximativement, la moitié des pays d'Amérique latine et des Caraïbes ont enregistré une baisse significative des IDE reçus en 2013. Les pays qui connaissent une élévation majeure de leurs IDE sont pour cette année le Mexique et le Venezuela. Cependant, les entreprises transnationales ont un impact plus important sur les petites économies et les petits pays du territoire. La relation entre l'IDE et le PIB en 2013 montre l'évolution économique des pays d'Amérique latine. Les pays de taille moyenne comme le Chili, la Bolivie ou le Panama ont reçu ces dernières années des IDE importants, mais ils enregistrent des pourcentages de progression instables tous les ans.

Dans le contexte de la distribution des IDE par quartier, nous avons vu que les pays investissent dans différents secteurs d'activités, nous avons cité les ressources naturelles, les produits de la manufacture et les services. En 2013, le secteur des services a reçu 38 % du total des IDE d'Amérique latine, les produits de la manufacture ont atteint un pourcentage de 36 % et le secteur des ressources naturelles a représenté 26 % du total des IDE. Nous avons remarqué que les investissements des pays étrangers sont instables sur leurs montants, mais ils changent très peu dans les pôles. Le pourcentage entre chaque division est équivalent d'une année à une autre. Les actionnaires ont une tendance naturelle à concentrer les IDE dans les mêmes secteurs où les pays concernés ont des avantages comparatifs dans ces domaines.

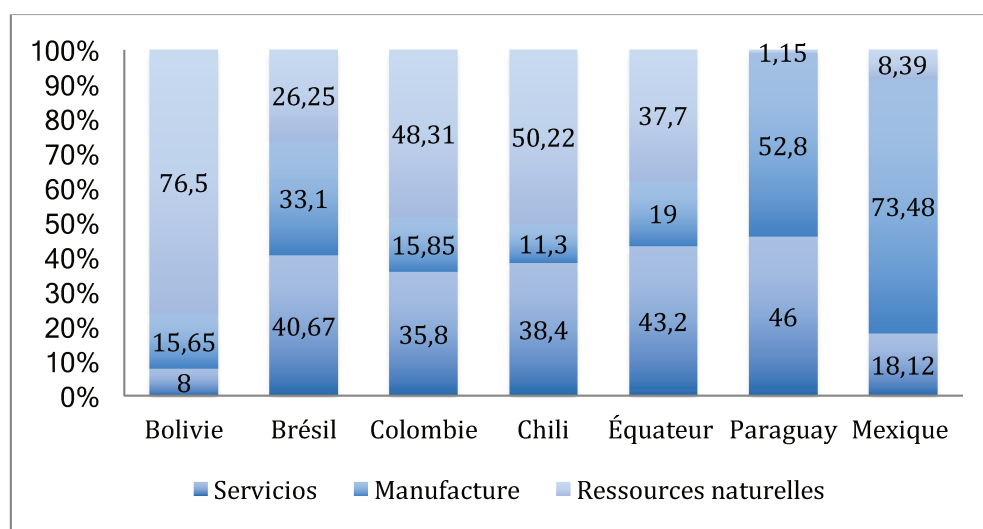
Cependant, il est à souligner que les IDE gravitent autour des grandes entreprises et que les changements de propriétaire ou le déplacement des unités entraînent inévitablement la chute ou la réinversion des IDE dans le même État.

De manière générale, c'est la subdivision des services qui reçoit le plus grand nombre d'IDE. Cependant, chaque pays possède ses points forts et selon la géographie de la région, un

secteur peut être plus important qu'un autre. Depuis les années 1990, l'évolution des produits de manufacture est prédominante pour le Mexique. En effet, les industries mexicaines produisent énormément pour les États-Unis et nous pouvons affirmer que le Mexique est l'industriel inépuisable des États-Unis, les coûts de fabrication sont en effet bien inférieurs.

Dans le prochain graphique et grâce aux données de la CEPAL, nous allons détailler par pays d'Amérique latine le pourcentage de répartition des IDE (voir tableau 2.4 en annexes).

Figure 2.7 : Distribution par secteur des IDE en million de dollars USD en 2013



Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014. Según datos del Banco Central de la República Argentina. Los datos sobre 2013 corresponden al total acumulado al tercer trimestre.

Si l'on se réfère aux ressources naturelles, elles sont très concentrées sur les hydrocarbures et sur le minerai. Grâce aux données récoltées par la CEPAL, nous pouvons voir que les investissements sur le pétrole et le gaz n'ont pas changé et que ces valeurs ont été croissantes en 2013 pour tous les pays. Les IDE concernant la mine ont augmenté ces dernières années, en particulier au Brésil au Chili, mais aussi au Mexique, au Pérou ou encore en République dominicaine. Les prix du métal et du minerai étant très hauts, les pays qui possèdent ces minerais en grande quantité ont été favorisés par les exportations et par l'investissement étranger. Il existe plusieurs raisons au fait que les minerais constituent toujours une priorité pour les pays exportateurs. Tout d'abord, si les dernières années le prix du minerai a baissé, il n'a jamais été aussi haut historiquement, par conséquent, cela rapporte. Par ailleurs, les coûts

d'extraction ont également augmenté ce qui influe aussi directement sur le prix des exportations et sur la valeur même des minerais.

Le prix des minerais s'étant intensifié, les grandes compagnies internationales sur la mine ont dû prendre des décisions et revoir leur processus de restructuration et d'extraction. Les actionnaires et les entreprises sont face à la pression de la montée des prix, il faut également souligner les exigences gouvernementales, ainsi que la prise en compte de l'impact social et écologique de la division minière. Tous ces facteurs compliquent considérablement le travail des compagnies extractrices de minerais dans les pays sélectionnés. Ces exigences peuvent aussi avoir un effet néfaste sur les projets et sur la visibilité à long terme de l'activité, cela peut freiner et ralentir l'activité d'un pays.

« À plus de 10 000 dollars la tonne, le prix du cuivre a triplé en deux ans. Cette hausse est largement liée à la demande asiatique, mais l'appétit croissant des financiers n'arrange rien. Si le prix du cuivre est fixé au LME²²⁰, un très faible pourcentage des contrats se traduit par une prise de livraison physique dans les entrepôts, où les stocks font surtout office de garantie. Investissez en Zambie. Le pays qui gagnera le plus dans cette explosion du prix du cuivre, elle représente une opportunité à tous les niveaux²²¹. » (Cathala, 2011)

Les IDE relatifs aux services ont légèrement baissé en 2013, et ont représenté un total de 38 % pour la région. Ils ont connu une croissance en raison de l'inflation et l'augmentation de la consommation. On a également pu remarquer ces dernières années un afflux énorme de personnes entrantes en Amérique latine, une réalité qui continue à accroître la sustentation. Au même moment, le développement des technologies de l'information a été croissant en Amérique latine, ce qui continue d'apporter des investissements étrangers. Les énergies renouvelables se sont nettement développées dans la région, l'utilisation de l'énergie solaire a été un atout quant au développement du territoire. Nous verrons un peu plus loin dans ce chapitre comment le Chili peut compter sur de nouveaux projets solaires. La majeure partie des IDE dans la zone des services se trouve dans les domaines intensifs des capitaux.

On peut citer entre autres les pôles financiers (comme les fonds d'investissement), la télécommunication ou bien le secteur de l'électricité. Durant les dix dernières années, les IDE dans la subdivision du commerce ont nettement augmenté, le tourisme par exemple en est

²²⁰ Le London Metal Exchange est aujourd'hui le premier marché de métaux non ferreux (cuivre, plomb, nickel, étain, zinc, aluminium et alliages d'aluminium) du monde grâce à sa très forte liquidité, ce marché organisé comprenant un marché spot (c'est-à-dire sur lequel les produits s'échangent et se négocient au comptant), mais aussi et surtout un marché de produits dérivés (contrats à terme que sont les Futures – et options).

²²¹ Anne Sophie Cathala 6 /02/2011, le figaro, économie, la folle envolée du cuivre.

pour une grande partie, les pays d'Amérique latine et les petites économies sont très dépendant du secteur touristique notamment les Caraïbes. L'infrastructure et l'immobilier sont aussi à prendre en compte dans la branche des services, ce qui joue un rôle de premier plan avec la construction toujours plus croissante. Cependant, les IDE dans l'infrastructure sont alloués à certains grands projets et selon les pays concernés, par exemple les autoroutes au Chili ou bien les zones portuaires du Panama.

À la lumière de ce qui précède, les services à l'exportation et le commerce ne sont pas les grandes lignes des IDE dans le secteur. Ils sont toutefois vitaux pour les petites économies de la zone latino-américaine. Ils ont été en croissance ces dernières années ce qui tend à encourager toujours plus les pays à investir dans ces zones. De manière générale, ces services exigent une main-d'œuvre qualifiée et les entreprises qui s'implantent dans les pays d'Amérique latine doivent recruter des ressources locales ou apporter des éléments extérieurs ce qui tend aussi à supporter le marché de l'emploi et à le développer. Nous verrons dans cette section comment les IDE influent directement sur le travail dans la région. C'est pourquoi les gouvernements d'Amérique latine aident les firmes étrangères à investir et à s'installer. Le processus juridique et fiscal est assoupli et cela a attiré de nombreuses entreprises et groupes internationaux ces dernières années.

B) Les pays investisseurs

Dans son ensemble, l'Union européenne a formé la plus grande source des IDE destinés à l'Amérique latine en 2013. Tant pour le Brésil que pour le Mexique, l'Europe a constitué approximativement la moitié des IDE investis. Les Pays-Bas sont les meilleurs investisseurs européens pour le Brésil, et le second le plus important du Mexique après la Belgique. Le financement provenant de l'Espagne a été très inférieur en 2013. Les États-Unis restent toujours les investisseurs les plus forts dans la région, bien que le pourcentage des IDE est chuté cette année et par rapport aux années antérieures. Au Brésil, la chute de l'IDE a représenté cette année 7 % et 10 % au Mexique. En Amérique centrale, nous pouvons remarquer un accroissement de l'ordre de 4 % en 2013. Avec la Colombie, le sous-continent d'Amérique centrale est une des zones les plus populaires et prisées des entreprises multilatines. En effet, leur positionnement géographique est idéal tant orienté vers l'Amérique du Nord que vers l'Amérique du Sud. Dans le cas de la Colombie, 30 % de l'IDE provient des pays environnants, un chiffre inférieur à celui de 2012 puisque cette année-là, il atteignait 53 %.

« Les investissements directs étrangers (IDE) en direction du Brésil sont en plein boom après leur ralentissement en 2009. Après avoir atteint 65 milliards de dollars en 2012, les flux d'IDE en direction du Brésil se sont élevés à 64 milliards de dollars en 2013, couvrant largement le déficit du compte courant. Les flux d'IDE sont sur une dynamique de légère baisse depuis 2011. Néanmoins, le Brésil est le premier récepteur d'IDE d'Amérique latine et la 4e destination mondiale des flux entrants d'IDE. Le pays est aujourd'hui le quatrième investisseur au sein des États émergents et le premier d'Amérique latine²²². »

Les IDE provenant des régions asiatiques sont restés stables cette année. Aussi, les zones et les pays récepteurs demeurent globalement similaires en 2013, à l'exception du Mexique où l'IDE a chuté de plus de 12 %. Le Japon a toujours été un des plus gros investisseurs suivis de la République de Corée. Ces deux pays ont beaucoup de capital dans le secteur de la manufacture au Brésil et au Mexique, en particulier dans la division automobile et électronique. Récemment, ces pays ont déplacé leurs IDE vers les ressources naturelles bien qu'ils soient en général des actionnaires minoritaires dans les hydrocarbures et la mine.

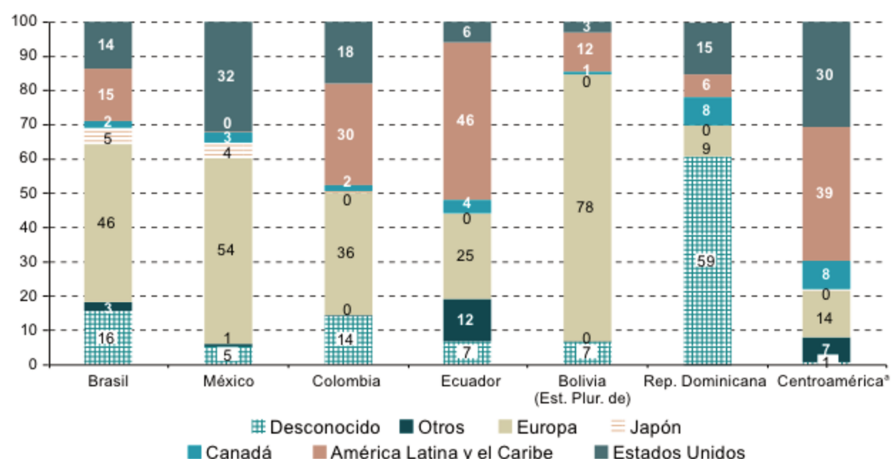
L'investissement direct étranger chinois est difficile à évaluer en raison du manque d'informations et de données disponibles. Cependant, en 2010, il a été estimé à 10 000 millions de dollars USD dans la région. Les IDE chinois ont maintenu leur tendance et ils sont centrés en particulier dans les mines du Pérou et dans l'extraction du pétrole au Brésil où aussi l'investissement dans la manufacture reste important. Dans la figure suivante, nous pourrions observer les différentes sources de l'IDE en Amérique latine. Il existe une part des IDE qui proviennent de sources inconnues. Le manque d'informations ou de données ne permet pas de les identifier ou de connaître avec exactitude leur origine. Toutefois, nous pouvons penser que ces sources d'IDE proviennent des pays en transition et avec de petites économies, principalement basées sur le tourisme comme certaines îles des Caraïbes.

« Dans le domaine culturel, les deux régions partagent des références communes. Un renforcement du dialogue et des activités conjointes en la matière devrait permettre une meilleure compréhension mutuelle. Une telle approche pourrait aussi encourager le développement des industries culturelles des deux régions, dans les secteurs traditionnels et dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication²²³. »

²²² BNP Paribas, Export entreprises, les investissements, https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/implanter/bresil/investir?accepter_cookies=oui.

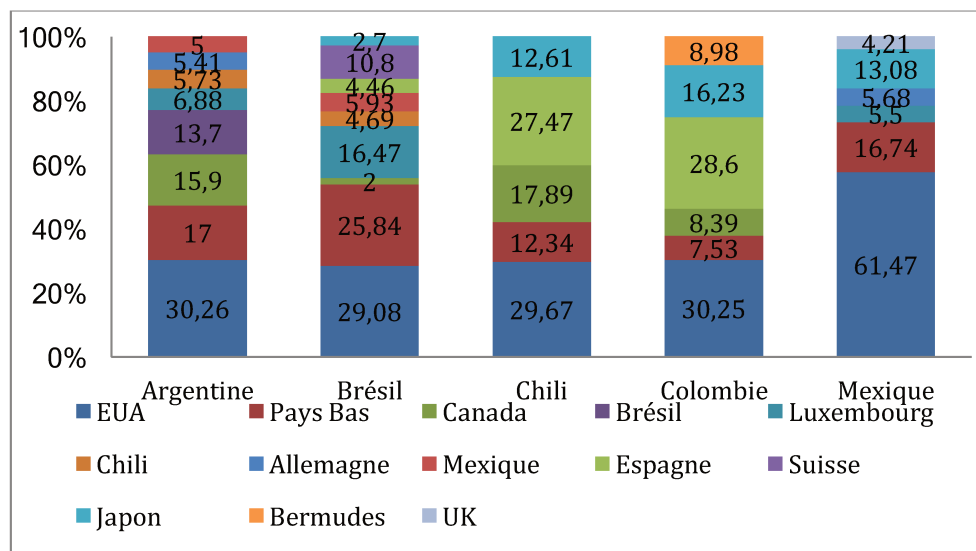
²²³ Commission européenne Un partenariat renforcé entre l'Union européenne et l'Amérique latine Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes 2006 — 20 p.

Figure 2.8 : Origine de l'investissement direct étranger en 2013 (pourcentage)



Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014. a Centroamérica incluye a Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Figure 2.9 : Pays investisseurs dans les zones sélectionnées en 2012



Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014.

Le Brésil préserve la première place au sein des IDE d'Amérique latine. Il est à souligner que même si dans l'ensemble les pays investisseurs sont nombreux, ils ne représentent pas de gros financements en comparaison avec les États-Unis. De manière générale, les Pays-Bas sont un

investisseur important dans tous les pays que nous avons étudié dans ce graphique, il apparaît clairement que ce pays suscite un engouement particulier pour le secteur latino-américain.

Dans le contexte chilien et colombien, nous pouvons aussi constater l'intérêt de l'Espagne dans les IDE qui représente respectivement 27,47 et 28,6 % de la globalité des IDE pour ces deux pays.

« Pour beaucoup d'observateurs, c'est « la décennie » de l'Amérique latine. « La région possède les plus importantes réserves mondiales d'eau, les plus grandes réserves de matières premières et un marché de 600 millions de personnes sur un territoire grand comme quatre fois l'Europe. L'augmentation des prix des matières premières inonde la région d'argent », résume El País. Exportateurs majeurs de métaux, d'hydrocarbures et de céréales, les pays latino-américains affichent des taux de croissance exceptionnels. Le FMI et la Banque mondiale indiquent une évolution de 6,1 % en 2010 pour l'ensemble de cette partie du globe, mais prévoient un léger ralentissement en 2011, avec 4,6 % de croissance pour la région et des risques de « surchauffe²²⁴. »

L'Amérique latine peut séduire les pays européens et les inciter dans leurs investissements, toutefois, comment expliquer cet intérêt de la part des pays européens qui représentent un apport important de l'IDE ?

§ 2 : Croissance du PIB en Amérique latine pour l'année 2013 et 2014

A) Définition du PIB

« Le produit intérieur brut ou PIB est la somme des valeurs ajoutées de toutes les entreprises situées sur le territoire national. Ces entreprises peuvent être françaises ou étrangères. Il ne faut pas le confondre avec le Produit National Brut ou PNB. Il additionne l'ensemble des activités de production du territoire. Si le produit intérieur brut (PIB) était calculé à partir de cette définition, certaines productions seraient comptabilisées deux fois. En effet, de nombreux produits sont fabriqués à partir de produits intermédiaires. Un ordinateur par

²²⁴ Courrier international, tendance Amérique Latine, un paradis pour les investisseurs, 23 juin 2011 hebdo n°1077.

exemple, nécessite la transformation d'une multitude de pièces informatiques pour aboutir au produit final, l'ordinateur²²⁵. »

Le contexte externe pour le développement économique en Amérique latine/caraïbe a connu de grands ralentissements en comparaison avec les années antérieures. Pour la région, les taux de croissance du PIB par pays restent encore relativement faibles si l'on se réfère aux chiffres du dernier trimestre de 2013 et à ceux du premier trimestre de 2014. Dans les prochains tableaux, nous pourrons constater les évolutions de ces dernières années pour le taux de croissance du PIB par pays et le taux en millions de dollars.

À continuation, on remarque la décroissance du PIB pour certains pays et la décélération de l'activité économique en se référant aux chutes des IDE dans certains pays.

L'évolution des principaux clients et investisseurs du monde dans la région va inévitablement influencer le développement des pays avec une hétérogénéité des dynamiques de majoration. Dans les années à venir, certains pays vont avoir de bonnes perspectives avec une croissance rapide, un flux d'IDE important comme c'est déjà le cas pour le Chili, le Brésil ou le Mexique.

Les autres économies plus petites devront quant à elles rester en arrière et travailler avec les investisseurs actuels et les entreprises implantées dans ces zones. Les différences seront marquées dans les taux de croissance du PIB par pays latino-américain entre 2013 et 2014. La diversité sera très forte et la CEPAL évalue l'envolée de l'Amérique latine à 1,8 % en 2014. Si nous prenons le cas des Caraïbes et les apports constants des investisseurs en IDE comme les États-Unis, on peut s'attendre à une élévation de la croissance à un taux de 2 % pour 2014 et une différence nette de 0,8 face à 2013. Ces chiffres sont très instables et il ne convient pas de les utiliser pour des données annuelles. Le déséquilibre entraîne le changement de beaucoup d'indices et ainsi les évaluations ne reflètent pas la réalité de la situation économique d'un pays. Pour d'autres cas, le Chili ou le Pérou ont obtenu le dynamisme le plus faible en termes de réaction économique. Cependant, ils ont acquis des IDE plus importants que la moyenne.

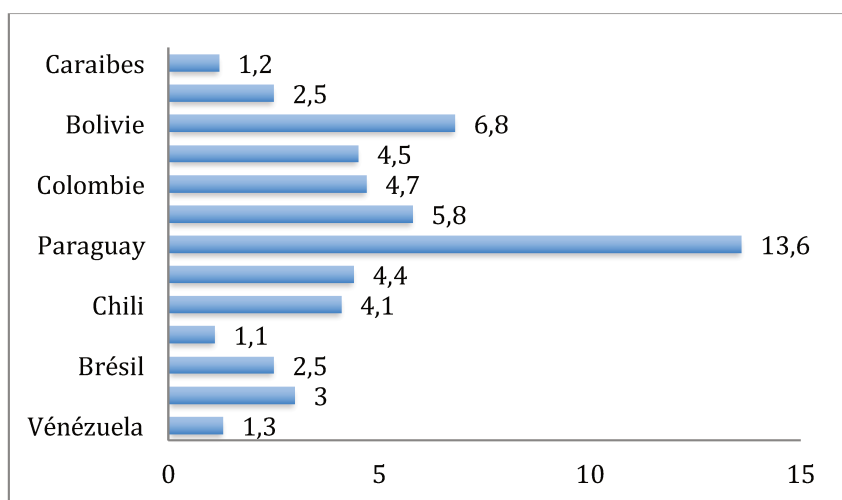
Pour le Brésil qui est un cas intéressant et qui est aussi le premier pays récepteur d'IDE, son évolution annuelle ne reflète pas le succès d'obtention des IDE. Ainsi, l'activité économique et le taux de croissance du PIB restent relativement faibles. Enfin, si nous regardons le

²²⁵ ActuFinance.fr, lexique financier, économie, définition PIB, <http://definition.actufinance.fr/produit-interieur-brut-pib-675/>.

Mexique, cette année 2014 est une année historique en tant que gains d'IDE. Cependant, la croissance du PIB n'est pas l'une des plus élevées du secteur, il est donc à souligner que les flux d'IDE ne peuvent pas définir le taux d'avancement d'un pays, il n'y a pas de lien direct entre les deux éléments.

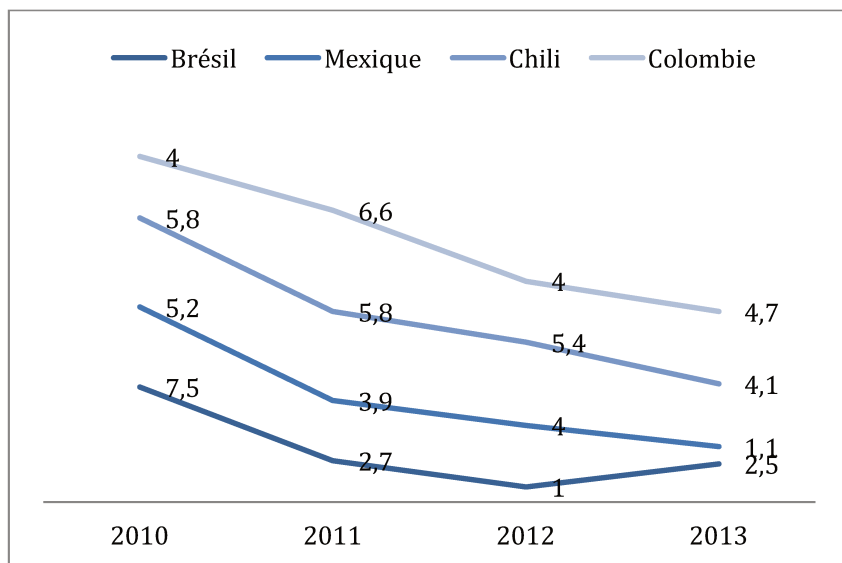
Grâce à la prochaine figure, nous pourrions comparer les taux de croissance du PIB par pays sélectionnés. Les tableaux généraux et indicateurs nous renseigneront également sur les indices d'évolution de toute la région aussi bien en devise USD qu'en pourcentage.

Figure 2.11 : Taux de variation du PIB en 2013 en pourcentage



Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, sobre la base de cifras oficiales.

Figure 2.12 : Taux de variation du PIB entre 2010 et 2013



Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.*

Nous avons concentré notre étude sur les principales nations d'Amérique du Sud. Il est à noter que la tendance est à la baisse sur les quatre dernières années. Les pays qui ont connu une forte évolution se trouvent dans une situation de ralentissement important.

Une remontée de la courbe de croissance se fera grâce à la reprise intensive des échanges entre les nations qui participent aux marchés internationaux sur les mêmes zones. L'investissement devra se maintenir et les entreprises internationales doivent continuer leur implantation afin de créer de l'activité. Cette activité se traduira par la suite par des emplois et il est préférable de privilégier les ressources locales. Il est vrai que la main-d'œuvre qualifiée vient plus souvent des pays plus industrialisés comme certains en Europe et le transfert des technologies, des unités de production s'accompagnent par les transferts de ressources humaines.

Le Brésil a aussi enregistré une croissance positive en 2013, les facteurs de réussites sont nombreux, ils peuvent être assimilés aux récents événements sportifs ou à l'acquisition de multiples entreprises internationales. La création de certains emplois et l'activité du pays favorisent l'avancement positif de la courbe de croissance. Les pays du cône sud entretiennent une compétition et une certaine bonne évolution quant à leurs taux de croissance, qui se maintient aux alentours de 5 %. C'est le Chili qui a connu une chute significative en 2013 et en 2014. Les prévisions sont également à la baisse tout comme les IDE qui vont en baisse considérablement dans l'État ces deux dernières années. Il est à souligner que le Chili est le premier territoire exportateur de cuivre au monde. Cependant, il n'est pas le seul pays producteur de minerais et toute l'activité est centrée sur ce secteur.

Il est inévitable que le ralentissement des activités de la mine affecte l'économie entière du pays. Il est à souligner que la Bolivie et le Pérou sont aussi exportateurs de cuivre et les coûts énergétiques sont bien moins élevés que ceux du Chili, c'est pourquoi le Chili devra baisser ses cotations de main-d'œuvre et ses tarifs énergétiques. Les pays comme le Pérou et la Bolivie possèdent du minerai et ils vont se partager le marché.

Le monopole chilien peut être amené à disparaître et aujourd'hui nous avons remarqué que le Chili est investi dans d'autres secteurs comme la technologie de l'information et les nouvelles technologies, le programme « Start-UP Chile » est une des alternatives aux développements secondaires du pays.

« L'impact sanitaire et environnemental des activités minières, connu depuis des décennies, voire des siècles, reste difficile à quantifier précisément, du fait de la richesse naturelle en métaux des sols de la région et de la multiplicité des sources de contamination (mines, fonderies, terrils, etc.). En ce sens, le projet multidisciplinaire ToxBol, lancé en 2006 par des chercheurs de l'IRD et leurs partenaires, vise à déterminer l'origine, les mécanismes de dispersion et l'impact des pollutions sur l'environnement et la santé à Oruro. Il réunit des géochimistes, des écologues, des médecins épidémiologistes, des géographes et des sociologues²²⁶. » (Institut de Recherche et de Développement, 2010).

Dans le contexte extérieur, et au regard des évolutions économiques des États-Unis dans les premiers trimestres de 2014, on peut espérer un bon de la croissance et du développement pour les pays proches géographiquement. Ainsi, le Mexique et l'Amérique Centrale sont touchés par les conséquences positives ou négatives de l'évolution économique américaine.

Le taux du dollar reste un indice important et les pays d'Amérique centrale sont indexés sur cette devise. Si nous gardons comme exemple le Salvador, nous savons que la monnaie officielle est le dollar américain et qu'une dépréciation du cours du dollar à New York entraîne une chute de la notoriété de la devise au Salvador, ainsi, l'activité des entreprises, les échanges avec les biens et les services entre firmes internationales seraient affectés.

Il est important d'attendre et d'espérer une élévation de la situation en Europe, l'euro et sa réévaluation seront bénéfiques aux échanges avec l'Amérique latine. L'impact quant à lui sera positif sur toute la zone latino puisque l'Europe investit majoritairement dans tous les pays et en particulier sur les routes touristiques avec les pays dans les zones des Caraïbes.

Dans un autre contexte, la Chine a connu une croissance un peu moins forte que les années antérieures selon les données de la CEPAL ce qui influe également sur les IDE. Le secteur de la technologie et de la manufacture a été instable dans les apports financiers et les résultats annuels. L'importation et l'exportation des produits manufacturiers vers cette zone du globe se voient ralenties par les effets d'un abaissement du régime en Chine. Il est à souligner que les crises et les affaissements de croissance ont un impact indirect sur les autres territoires qui participent aux échanges communs. On estime que pour la Bolivie, la Colombie, l'Équateur et le Panama, l'évolution sera bien supérieure aux indices moyens du secteur. Nous avons pu remarquer que ces pays ont connu un taux de croissance du PIB supérieur à 5 %.

²²⁶ Institut de Recherche et de Développement, fiche d'actualité scientifique, 357 l'impact des mines en Bolivie, octobre 2010.

Ces États voisins ont pour leur majorité une entrée dans l'Alliance du Pacifique²²⁷, il est fort possible que ce nouveau bloc commercial ait des répercussions sur l'économie. Le pouvoir d'achat, les IDE et le PIB ont fortement augmenté ces dernières années pour ces pays. La faiblesse de la croissance affecte directement la division du travail, on peut le qualifier en retrait par rapport aux années antérieures. La génération de l'emploi a vu son évolution à la baisse et en décélération avec les derniers trimestres de 2013 et les premiers trimestres de 2014. Selon l'agence Manpower²²⁸, la demande a largement dépassé l'offre et le marché est désormais insuffisant en réponse à la nécessité des habitants.

Les implantations et la création des offres d'emploi restent faibles par rapport aux demandes et au niveau de qualification des employés. La situation est différente selon le contexte, la nationalité, les diplômés, la qualification et le secteur de travail, autant de facteurs qui influencent nettement le rapport entre l'offre et la demande. Dans cette section, nous pourrions développer plus largement les effets de la croissance sur l'emploi. Dans cette recherche, nous aborderons entre autres des thèmes majeurs, le marché de l'emploi, l'évolution économique d'un pays, le taux de croissance et la situation des contrats de travail. Il ne fait pas de doute que le système de travail est bien plus différent que celui que nous connaissons en Europe. La région devra continuer à œuvrer dans le but de créer de l'emploi et impulser les IDE en sa faveur. Face au scénario mondial de l'évolution économique, il est difficile de définir tous les points. Par conséquent, notre approche restera dans sa majorité globale et centrée sur une zone en particulier.

Dans un contexte très proche et avec des liens très étroits, le développement de la Chine prouve qu'il a un impact direct comme nous l'avons vu précédemment dans les spécialités de la manufacture et de la technologie. Face à la concurrence très rude du continent asiatique dans le domaine de la manufacture, il se peut dans certains cas que la zone latino-américaine perde les avantages qu'elle possède avec des pays partenaires comme les États-Unis, et ce, face au grandissement des nations asiatiques.

²²⁷ L'Alliance du Pacifique est une intégration qui va au-delà du libre-échange. Son objectif à terme est la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. Elle a également pour but une intégration en matière d'infrastructures et d'énergie. Les pays membres de cette nouvelle alliance ouvrent leurs portes aux entreprises françaises.

²²⁸ Manpower est une entreprise américaine spécialisée dans les secteurs de l'intérim et du recrutement, présente dans 82 pays, avec 4400 agences et 30000 collaborateurs permanents. Avec un chiffre d'affaires de \$21 Mds en 2007, Manpower occupait la 131^e place du classement du magazine *Fortune* de 2006 des entreprises américaines.

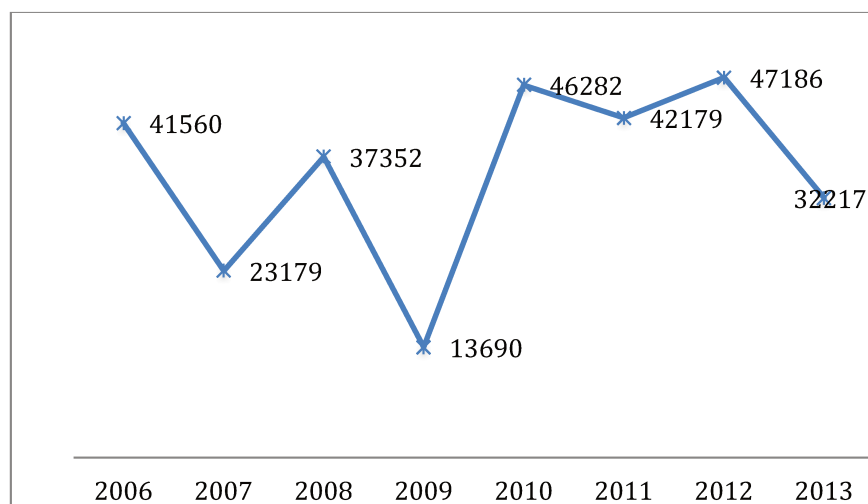
Une autre zone d'ombre sera le non-rétablissement de la crise européenne qui continuera d'affecter les IDE en provenance des pays européens vers notre secteur de discussions. Les interactions se trouveront réduites et les conséquences seront lourdes, car l'Europe est le premier investisseur d'IDE en Amérique latine. Le changement de position de la banque Centrale européenne BCE²²⁹ serait un évènement majeur et un risque élevé pour la croissance.

Il est à souligner que les accroissements d'échanges avec les autres continents sont d'une importance capitale. Les petites économies ne sont pas indépendantes financièrement et le soutien de l'Europe et des États-Unis est de ce point de vue essentiel quant aux perspectives de développements.

B) L'investissement direct vers l'extérieur

L'IDE d'Amérique latine vers l'extérieur continu à être très instable, en 2013, cette IDE a chuté à 32 217 MUSD²³⁰ ce qui représente une baisse considérable de -31 % en rapport à l'année 2012. Cependant, cette baisse ne doit pas être confondue et assimilée à un changement radical de position économique ou politique. Les facteurs fondamentaux qui expliquent ces valeurs sont l'extension internationale des entreprises, les produits autrefois importés ne le sont plus et ces grandes acquisitions et développements ont fortement influencé la balance des IDE vers l'extérieur en 2013.

Figure 2.13 : Flux d'inversion étrangère en Amérique latine de 2006 à 2013 en Millions de dollars



²²⁹ La Banque centrale européenne (BCE) a son siège à Francfort, en Allemagne. Elle gère l'euro, la monnaie unique européenne, et veille à la stabilité des prix dans l'UE. La BCE est également chargée de définir et de mettre en œuvre la politique économique et monétaire de l'UE.

²³⁰ MUSD, Million de Dollars.

Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014.*

Dans ce contexte, et si l'on se réfère aux années antérieures, le Brésil obtient la majorité des flux sortants d'Amérique latine. Cependant, et pour la troisième fois consécutive, les sorties d'IDE sont négatives et il n'y a pas d'investissements directs à l'étranger de la part de ce pays. Depuis 2009, les entreprises internationales ont commencé à recueillir des sorties négatives vers l'extérieur, les filiales et les compagnies étrangères n'ont pas enregistré d'apports internes et les comptes de résultat annuels se trouvent négatifs, ce qui signifie inévitablement que le pays travaille sur les IDE entrants et que les sommes sont prêtées.

La Colombie a recommencé à signaler un flux positif vers l'extérieur en 2013 de 7 652 MUSD, malgré une baisse de régime et un compte de résultat négatif en 2012. Les sociétés colombiennes ont été productives et ont permis un accroissement rapide ces cinq dernières années. En 2012, aucune acquisition importante n'a été enregistrée par le pays, ce qui tend à faire évoluer les flux annuels toujours de manière très instable. Dans le tableau en annexe 2.6, nous verrons que justement la tendance s'est inversée en 2013 et les acquisitions colombiennes ont été non seulement nombreuses, mais également avantageuses.

Les compagnies colombiennes qui n'avaient pas eu d'activité en 2012 ont remporté des grosses acquisitions en 2013. Les entreprises multi-latines ont gardé comme stratégie l'investissement en Amérique latine, propriété de grandes entreprises européennes. (Tableau 2.6 en annexe)

Les sorties d'IDE vers l'extérieur dans le cas de l'Argentine se sont accrues jusqu'à atteindre un plafond en 2013 de 1 225 MUSD. D'un autre côté, la Bolivie et le Venezuela ont connu une décélération de 2 152 MSD. La majorité des IDE sortants et la quasi-totalité puisque le 90 % des flux sortants pour l'Amérique latine sont émis par le Brésil, la Colombie, l'Argentine, la Bolivie, le Mexique et le Venezuela. Il est difficile d'évaluer tous les flux sortants, car un bon nombre de petites économies ne déclarent pas ces flux et ils n'apportent pas de données quant aux destinations de leurs IDE. En 2013, le Costa Rica a enregistré un IDE vers l'extérieur pour une valeur de 257 MUSD, un chiffre bien inférieur à celui que le pays d'Amérique centrale avait enregistré en 2012. Si nous prenons comme exemple le Guatemala, les IDE extérieurs représentent 34 MUSD et 136 MUSD pour le Pérou. Une des causes principales de l'augmentation des IDE vers l'extérieur pour certains pays est la position politique des firmes internationales.

En 2012 et 2013, les compagnies internationales d'Amérique latine ont émis des bonus pour les sociétés qui investissent dans cette zone. Les PME ont également obtenu des bonus et des fonds d'investissement. En 2013, les entreprises de Colombie ont acquis 3 161 MUSD, celles du Pérou, 4 520 MUSD. Les grandes firmes de la Jamaïque quant à elles ont reçu des fonds d'une valeur de 1,300 MUSD, le Guatemala, 350 MUSD et le Salvador 310 MUSD. Ces chiffres sont recueillis auprès de la CEPAL dans le cadre du rapport d'activité économique de 2013.²³¹

Bien que les flux d'IDE sortants soient à la baisse en 2013, la tendance générale perdurera à la hausse dans les prochaines années. Les compagnies internationales implantées en Amérique latine ont des ressources importantes et une croissance continue. Ces structures accumulent de l'expérience, mais aussi des capacités financières, de gestion et de technologie qui représenteront au fur et à mesure des années des avantages dans le développement des sociétés.

Le flux d'IDE reçu pour l'Amérique latine, et les Caraïbes a été de manière générale stable et s'est maintenu à un niveau assez élevé malgré de grosses hétérogénéités dans certains pays d'une année à l'autre. En 2013, le flux d'IDE a atteint 188 101 MUSD, ce qui équivaut à 6 % de plus qu'en 2012. Les IDE se sont développés de façon constante avec une unique exception durant l'année 2009, le grand apport des produits basiques à l'exportation avec la distribution sur le marché mondial qui avec des tarifs relativement hauts ont apporté une richesse. En 2012 et 2013, la tendance s'est abaissée et l'évolution économique a été ralentie, ce qui a impliqué la chute des cotations des produits à l'exportation. Cependant, la révision des prix sur le marché extérieur et la baisse de croissance n'ont pas affecté les IDE entrants.

Comme nous l'avons vu, les facteurs IDE ne sont pas directement liés à la croissance ni aux conditions d'échanges internationaux de produits ou de services. La crise internationale et les difficultés auxquelles sont confrontés les grands groupes ont sans doute également atténué l'avancement des flux d'IDE. Les flux d'IDE vers l'extérieur quant à eux sont toujours instables, et négatifs pour certaines zones et pays de la région. En 2010, 2011 et 2012, ils ont dépassé les 40 000 MUSD, mais en 2013, ils ont chuté de manière considérable à 32 217 MUSD.

²³¹ La inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, Estudios económicos 2013, CEPAL, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas.

Le moteur principal des sorties d'IDE vers l'extérieur est formé par les grandes fusions et acquisitions d'entreprises comme nous avons pu le voir dans les tableaux précédents. Les compagnies multilatines continuent leurs progressions et leur rapide expansion vers les nouveaux marchés en dehors de leurs frontières. Une forte rentrée d'IDE n'implique pas inéluctablement une importante croissance pour un État. Les effets des IDE sont dissimilaires, mais ils n'ont pas d'impact direct sur le développement économique pour le pays concerné.

Dans la littérature académique, les IDE sont répartis dans différentes catégories et les IDE n'ont pas tous les mêmes impacts, cela dépend de la manière dont ils sont traités et enregistrés par les autorités du pays d'accueil²³² (De Groot, 2014).

Le défi, et en même temps l'objectif principal, est d'attirer le maximum d'IDE dans le secteur où ils seront le plus utilisés. Ils doivent être pris en compte pour le développement des nouvelles technologies et dans les nouveaux projets comme la construction et les projets d'économies d'énergie. Le but est de profiter de ces investissements pour accroître la production, libérer l'emploi et ainsi contribuer à l'amélioration de la croissance. Les stocks et les fonds d'investissement ne peuvent pas quant à eux être exploités de manière avantageuse pour le pays qui reçoit l'IDE.

Nous aurons l'occasion dans la section suivante de présenter le projet de l'énergie solaire au Chili, cependant, il existe d'autres secteurs auxquels les IDE peuvent être bénéfiques comme la subdivision automobile au Brésil et au Mexique. Nous allons revenir sur les entreprises internationales, elles peuvent aussi prendre la décision de retirer volontairement les activités et les IDE apportés dans un pays. Nous avons pu le remarquer récemment avec la structure Intel au Costa Rica. Il faut annoter la nécessité d'appuyer les entreprises dans les démarches d'internationalisation. Les services publics et l'État sont de ce point de vue en première ligne pour supporter les IDE entrants.

Il est impératif de profiter de la présence de ses grands groupes, ils apportent emplois IDE et activités d'importations et d'exportations dans les secteurs où ils sont déjà implantés. Il est à souligner que l'emploi peut être vu selon différentes perspectives. Les groupes ont le choix de travailler avec les ressources humaines locales, ou bien elles peuvent aussi apporter les ressources humaines internationales du pays d'origine.

²³² De Groot, O. J. (2014). Foreign direct investment and welfare. 196.

C) Les entreprises internationales, stratégies et résultats

Toutes les entreprises ont dû adopter à un moment donné une nouvelle stratégie afin de s'internationaliser en dehors de leurs propres frontières. Ainsi, l'Amérique latine dispose de grandes entreprises mondiales qui se développent dans la majorité des nations de la zone latino-américaine. L'opération de production et d'extension se trouve dans les domaines où la main-d'œuvre et les coûts de la fabrication sont plus avantageux. De ce fait, il est de nos jours grâce au phénomène de la mondialisation la possibilité de rencontrer des firmes dans les nations sud-américaines et hors de leurs pays d'origine. À la lumière de ce qui précède, les entreprises implantées sont dans leurs nombres des « translatinas »²³³. Une bonne partie de la production reste dans le pays d'origine, la production locale et la distribution sont à l'échelle du continent et en proportion face à la concurrence et aux besoins du marché. Dans cette partie de la section, nous allons réviser la stratégie d'investissement extérieure des entreprises internationales du secteur.

Quels sont les pays de destination des translatinas et des flux d'IDE ? Nous allons étudier les économies les plus importantes de la région, le Brésil, Mexique, Chili, Argentine. Tous ont commencé par des investissements vers l'extérieur de plus en plus croissant ces dernières années. À partir de 2004, les implantations et les fusions se sont multipliées offrant la possibilité de créer des emplois, ainsi qu'une évolution significative de la croissance. Ces résultats et données sont basés sur les études et statistiques de la CEPAL, durant l'année 2006, analyse qui a été concentrée sur les quatre pays précédemment cités.

Aujourd'hui, un grand nombre d'États ont acquis des firmes internationales et les plus petites économies elles aussi sont engagées dans des relations d'entreprises avec d'autres parties du monde. Nous avons pu observer dans les paragraphes antérieurs que le Pérou, la Colombie, ou la Bolivie ont maintenus en 2013 une croissance équivalente à 5 % ce qui les conforte dans leurs évolutions respectives au sein du continent.

Dans l'analyse suivante, nous allons observer le phénomène d'investissement des IDE par les entreprises avec le modèle OLI (*Ownership-Location-Internalization*), qui nous explique les effets de la production internationale comme une combinaison de facteurs de localisation selon la zone sélectionnée par la firme d'origine. Les avantages comparatifs sont un de ces facteurs, ainsi que les coûts de transfert (Dunning, 1981 et 1993). En accord avec cette

²³³ Les Translatinatas sont des entreprises transnationales qui ont effectués des investissements dans la région Amérique Latine.

réflexion, la décision pour les compagnies internationales d'investir dans les zones de la région dépend de plusieurs éléments plus importants les uns que les autres, nous allons les définir ici.

– La propriété des ressources spécifiques est différente d'un pays à un autre, l'entreprise qui investit doit être capable d'analyser les économies potentielles de production, de coûts et ainsi énumérer les économies d'échelles correspondantes aux avantages de la zone.

– Les caractéristiques du pays sont inévitablement une étape décisive dans les prises de position des firmes, la quantité des ressources naturelles, la position géographique est un facteur important afin de couvrir une zone de distribution la plus large possible, les coûts des salaires, les impôts spécifiques qui concernent les entreprises et les restrictions fiscales imposées par les États.

– La possibilité d'internationaliser des savoir-faire propres aux pays d'origine. En effet, les technologies et savoirs acquis par ces structures sont un atout considérable aux bons développements des activités. Il existe dans tous les cas de déplacements des entreprises, des fusions ou d'autres acquisitions de parts de marché dans un établissement local. Les options sont multiples et un grand nombre de firmes d'origines étrangères y trouvent des avantages non négligeables.

Cette analyse correspond aux bases que toute entité devrait suivre lorsqu'elle se lance dans un processus d'internationalisation. Il est à noter que dans les cas de production intensive, les études sont plus poussées et davantage axées sur le secteur en question. Pour les firmes qui souhaitent s'implanter dans la région, tous ces facteurs sont aussi importants, car une filiale ou joint-venture est amenée à évoluer dans le temps, la position imaginée de la filiale la première année connaît inévitablement des évolutions tout au long de son développement.

Les ressources humaines locales, la capacité des employés, les coûts fixes ou encore les difficultés du marché sont autant de facteurs à prendre en compte. Les entreprises doivent garder un œil sur les évolutions du négoce. Le visage de celui-ci change, les mentalités également, les décisions doivent être prises tout au long de l'année et un suivi depuis le pays d'origine est nécessaire, cependant, c'est un contrôle très régulier avec des personnes de confiance qui est indispensable et ces ressources humaines doivent être les yeux et la voix de l'entreprise sur un autre continent.

Nous pouvons observer la position parfois difficile que peuvent rencontrer les firmes internationales, les économies étant bien moins développées, les institutions et les organismes

nationaux ne sont pas toujours efficaces comme cela serait souhaité. Les entreprises doivent aussi s'adapter à ces contraintes qui les impliquent dans les difficultés quotidiennes. Les avantages comparatifs qui sont en règle générale dépendants du bon fonctionnement des institutions se retrouvent annulés de par le fait des points négatifs dans l'économie de certaines zones. Cependant, ces entreprises n'investissent pas vers l'étranger sur la base de gagner en ressources naturelles ou en coût de production, mais elles souhaitent aussi pouvoir gagner dans des domaines où leurs pays d'origine leur imposent des contraintes. Cela se traduit par des IDE non conventionnels²³⁴ (Moon y Roehl, 2001), cela signifie que les investissements stratégiques sont présents pour renforcer les avantages des entreprises dans les zones sélectionnées.

« Dans le système capitaliste mondial, l'expansion économique impose recourir à la quasi inépuisable force de travail qui, vivant depuis des siècles en état de sous-développement, est contrainte de se vendre pour un salaire très bas. Cette relocalisation des activités industrielles est rendue possible d'abord par le progrès de la technologie qui fait en partie échapper aux contraintes des distances géographiques la production et le contrôle de la production, grâce aux techniques modernes de transport. Mais cette relocalisation est également rendue possible avec les nouvelles techniques de production qui permettent de décomposer un processus complexe en tâches élémentaires, si bien qu'on peut facilement apprendre à des travailleurs même non qualifiés à les accomplir. C'est ce double progrès technologique qui, en permettant de puiser dans leur réserve de main d'œuvre, a accru rapidement l'industrialisation des pays en voie de développement²³⁵. »

Cette définition nous aide énormément à comprendre pourquoi les industries souhaitent se développer dans d'autres zones du monde, en effet les avantages que les entreprises peuvent s'octroyer dans ces zones ne sont pas négligeables. Avec la compétition mondiale, les industriels sont obligés d'avoir accès à ce processus de délocalisation. Le déplacement des ressources humaines et des unités de production représente dorénavant une étape parmi les objectifs de croissance des entreprises. L'industrialisation progressive des pays en voie de développement est un atout qui attire de plus en plus ces compagnies internationales qui ont travaillé dans les zones en évolution.

²³⁴ Moon, HwY-Chang , & Roehl, Thomas . (2001). Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory. *International Business Review* , 10.

²³⁵ Otto Kreye, La délocalisation industrielle : une enquête sur les zones franches de production et les entreprises produisant pour le marché mondial en Asie, Afrique et Amérique latine Année 1980, Volume 21, numéro 81 pp 147-157.

D) Les translatinas, principaux secteurs et stratégies externes

L'expansion internationale des entreprises transnationales latino-américaines peut être observée notamment à travers les flux d'IDE vers l'extérieur. Ces dernières années, les translatinas ont montré un net accroissement et un excellent dynamisme. Les investissements vers l'extérieur sont présents malgré le ralentissement de 2013 que nous avons pu évoquer dans les paragraphes précédents. Cependant, et en 2012, ces investissements vers l'étranger ont été historiques puisqu'ils ont atteint une somme de 50 000 millions de dollars USD en 2012 selon les données statistiques de la CEPAL.

« En Amérique latine, les “translatinas”, multinationales des économies émergentes qui réalisent des investissements directs à l'extérieur de leur pays d'origine, occupent une place de plus en plus importante, surtout depuis le milieu des années 90. Les investissements directs qu'elles réalisent représentent une part croissante du total de l'IDE en Amérique latine²³⁶. »

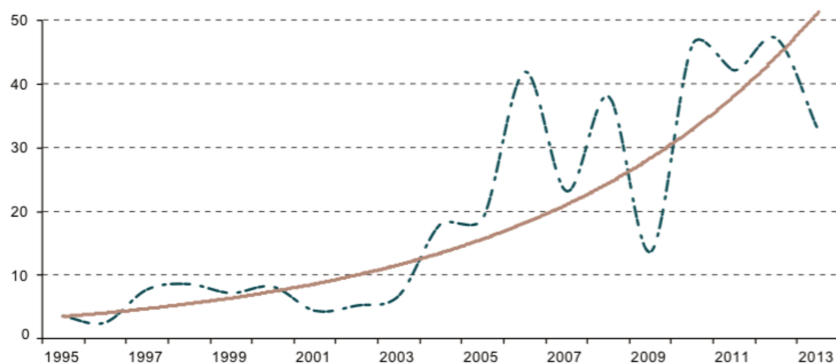
De façon générale, les investissements directs étrangers vers l'extérieur représentent une grande volatilité. En effet, les sommes engagées et annoncées sont variables en fonction des années et des événements actuels. Le nombre d'entreprises translatinas qui produisent ces flux d'IDE est important et chaque entité développe ses propres projets de grandes dimensions, les circonstances spécifiques, et comme nous l'avons vu, ces entreprises sont très sujettes à des fusions ou acquisitions. En fonction du marché financier international, les flux d'IDE vers l'extérieur ont néanmoins montré ces dernières années une évolution exponentielle. Dans la figure suivante, nous pourrions ainsi l'observer avec une courbe afin de confirmer la croissance de ces entreprises. Dans cette optique, un grand nombre de ces firmes européennes ou étrangères au continent sud-américain se sont implantées favorisant l'avancement de la région et l'accroissement de la productivité, ce qui apporte également à toutes ses entreprises de grandes connaissances dans les domaines de l'internationalisation à grandes échelles.

« Cristóbal Kay est un universitaire spécialisé dans la théorie du développement, ayant effectué ses études au Chili et en Angleterre, et actuellement professeur à l'Institut d'Études Sociales de La Haye. Il nous rappelle qu'en Amérique latine, ce phénomène a pour origine la “décennie perdue” des années 80 et ses politiques néolibérales. Lorsque les États ont revu à la baisse leurs politiques de crédit et d'assistance technique aux paysans et ont réduit les

²³⁶ Perspectives d'investissement international 2007 Liberté d'investissement. Par OCDE p41.

droits de douane sur l'importation de nourriture, l'économie paysanne s'est marginalisée et beaucoup de paysans ont dû chercher d'autres sources de revenus²³⁷. »

Figure 2.14 : Investissement annuel extérieur en Amérique latine



Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, sobre la base de información oficial.

Grâce à la figure n° 2.14, nous observons l'évolution des IDE vers l'extérieur depuis 1995, l'amélioration est nette, elle connaît de grosses perturbations de 2005 à 2013, les facteurs sont nombreux, les sécurités financières sont difficiles et la crise internationale a joué un rôle néfaste pour le développement des entreprises de la région. Comme nous l'avons vu, les résultats sont volatiles et l'évolution ne suit pas nécessairement la courbe exponentielle. Cette information nous indique que les IDE sont très irréguliers aussi bien dans la zone latino-américaine que dans tous les secteurs d'activités.

Dans le tableau suivant, nous pourrons voir quelles sont les entreprises les plus importantes et dans quels secteurs. Avec les effets négatifs de la crise mondiale, et en particulier avec ceux générés en Europe, les entreprises internationales ont dû aussi s'engager dans d'autres économies afin de relancer la croissance. Tous ces investissements étrangers sont une opportunité pour les pays de la zone. En effet, l'implantation de ces groupes offre aux nations d'accueil la possibilité de travailler au sein même de ces firmes et ainsi favoriser l'emploi.

Tableau 2.10 : Les 10 plus grandes entreprises translatinas de la région par ventes totales en 2012 et en Millions de dollars USD

	Entreprises	Secteurs	Pays	Ventes

²³⁷ Les « translatinas » et l'accaparement des terres en Amérique Latine. Interview avec Cristobal Key, El correo par Sally Bush 6 décembre 2013.

1	Petrobras	Pétrole	Brésil	137 695
2	Pemex	Pétrole	Mexique	126 483
3	PDVSA	Pétrole	Venezuela	124 459
4	América Movil	Télécommunications	Mexique	59 778
5	Vale	Mines	Brésil	45 761
6	Ecopetrol	Pétrole	Colombie	37 735
7	Odebrecht	Construction	Brésil	37 407
8	JBS Friboi	Agroindustriel	Brésil	37 043
9	Techint	Sidérurgie	Argentine	33 755
10	Censosud	Commerce	Chili	19 116

Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de América Economía.*

Tableau 2.11 : Les 20 plus grandes entreprises translatinas de la région par ventes totales en 2012 et en Millions de dollars USD

	Entreprises	secteurs	Pays	Ventes
11	Gerdeau	Sidérurgie	Brésil	18 587
12	Femsa	Aliments	Mexique	18 380
13	Groupe Alfa	Diversifié	Mexique	15 438
14	Cemex	Ciments	Mexique	15 197
15	BRF Food	Aliments	Brésil	13 955
16	Bimbo	Aliments	Mexique	13 354
17	Votorantim	Diversifié	Brésil	12 132
18	ENAP	Pétrole	Chili	11 612

19	Marfrig	Agroindustriel	Brésil	11 611
20	Camargo Correa	Ciments	Brésil	11 572

Source : *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de América Economía.*

Nous observons d'une façon nette que le Brésil est en pole position dans la propriété des grands groupes en Amérique latine. Il est présent dans presque tous les domaines nécessaires à l'évolution et la croissance de son pays, aussi bien dans le pétrole que dans l'alimentation ou la construction.

La croissance des entreprises internationales et translatinas a été très forte ces dernières années et en fonction de la crise, elles ont été en premières lignes touchées par le phénomène d'internationalisation. Il y a dix années, le volume des IDE était pauvre, aujourd'hui, ils se sont multipliés dans toute l'Amérique latine. De par la crise de 2008, les petites économies se sont transformées en terre d'accueil pour les entreprises européennes, asiatiques et nord-américaines afin de pouvoir continuer à couvrir les besoins de production tout en contrôlant les coûts.

« Les changements enregistrés dans le mode de fonctionnement et de régulation de l'économie internationale, et du système de relations internationales en général, ont eu un impact particulièrement accentué sur l'économie latino-américaine durant la dernière décennie²³⁸. » (Rimez, 1993)

L'accroissement économique dépend de l'activité des entreprises. Il existe de nombreux facteurs déterminants, cependant une firme installée dans les zones d'économies primaires doit aussi être en mesure de tirer le maximum d'avantages de ressources locales pour pouvoir dans un premier temps étendre son activité en local puis à l'international en prenant compte l'évolution de l'activité humaine des zones où elle s'est implantée. En effet, en Amérique latine, les entreprises de proximités ont été celles qui se sont les plus développées ces dernières années en dépassant même les firmes venues d'autres continents ou d'autres pays du secteur.

²³⁸ Rimez Marc *Civilisation, revue d'anthropologie internationale et de sciences humaines, Amérique latine-Europe : convergences et divergences économiques. Les relations économiques entre l'Amérique latine et la communauté européenne : internationalisation, régionalisation et coopération* P 161-190, revue 42,1 1993.

La tournure des événements économiques et la position macroéconomique de la région ont permis aux firmes d'Amérique latine d'accroître leurs connaissances et leurs compétences internes.

Dans bons nombres d'occasions, nous avons pu observer que les sociétés locales ne comptent pas forcément sur l'aide des compagnies internationales pour l'aide au développement. En effet, les nécessités et les objectifs des entreprises régionales et internationales sont tout à fait différents, par exemple le niveau de production et la distribution à grande échelle tout en maintenant de bas coûts sont des préoccupations d'entreprises.

Dans le cas des groupes locaux, on s'intéresse tout d'abord à faire évoluer le marché interne et maintenir une stabilité économique dans le pays sans chercher à se développer vers les secteurs extérieurs. Les multilatines ont suivi des stratégies d'accroissements différentes. La majorité d'entre elles ont investi vers les marchés externes et ont maximisé les opportunités de se construire hors des frontières du pays de production.

Il est à souligner que des entreprises internationales s'implantent dans une zone en sachant que ce pays n'est pas la cible du marché, mais bien les nations alentours. La position géographique et la simplicité des transports pour les lignes à grandes distributions sont des facteurs très importants pour ces firmes. En d'autres termes, l'inexistence ou la saturation du marché interne poussent les entreprises locales et internationales à investir vers les prospects extérieurs.

« Parmi les 48 multilatines (hors secteur pétrolier) qui ont réalisé en 2012 un chiffre d'affaires supérieur à 500 M USD et dont les ventes hors du pays d'origine sont au moins égales à 30 %, près des trois quarts (35) sont originaires des membres de l'Alliance du Pacifique (alors que 10 sont brésiliennes et 3 argentines). Parmi les 23 multilatines andines, 17 sont chiliennes (soit la moitié des multilatines AP et 37 % du total), 3 péruviennes et 3 colombiennes. Montées en puissance à la faveur de la dérégulation économique et des politiques d'intégration des échanges sur le sous-continent dans les années 1990, elles se concentrent sur quelques secteurs tels que le retail, l'agroalimentaire, l'énergie et l'exploitation des ressources naturelles²³⁹. » (Direction générale du Trésor, 2014)

Dans d'autres contextes, les firmes venues de l'étranger ont cherché à profiter des ressources naturelles présentes dans le pays d'accueil, ressources en quantité insuffisante dans le

²³⁹ Trésor, direction générale, publication des services économiques, Les multilatines chiliennes, acteurs clés de l'intégration économique en Amérique du sud. 10 novembre 2014.

territoire d'origine, ce qui est aussi un facteur clé à la réussite d'une internationalisation à grande échelle. D'un autre côté, les firmes internationales ne sont pas venues et n'ont pas investi dans la région pour créer ou changer une activité de l'entreprise, elles sont bien présentes pour accroître un secteur bien précis tout en travaillant avec les ressources locales tant humaines que naturelles. Le transfert des connaissances et de la technologie est propre aux pays d'origine, mais en combinant les facteurs clés de réussite et les avantages comparatifs dans une même zone, cela devient définitivement un accroissement significatif d'une seule activité.

Les principales translatinas se sont concentrées dans les secteurs des télécommunications, l'exploitation des ressources naturelles (hydrocarbure et minerais), mais aussi une partie de la manufacture avec l'automobile, la sidérurgie et le ciment. Il existe en réalité très peu de translatinas qui s'implantent dans un secteur tertiaire ou essayant de développer une activité nouvelle dans une des zones de la région. Se positionner avec des zones frontalières est une stratégie dans le but d'amplifier au fur et à mesure l'activité vers l'extérieur.

C'est la même stratégie d'accroissement que dans le pays d'accueil, seulement, les ressources et les coûts de production sont devenus dans la nation d'origine une charge trop considérable et le marché devient étroit avec l'entrée des nouveaux concurrents ou bien la zone géographique est trop petite.

Le montant des IDE vers l'extérieur est un indicateur très important, il représente parfois la moitié des IDE qui sont reçue par un pays. Ce qui est le cas par exemple du Mexique, du Chili et de la Colombie comme nous avons pu le voir dans les paragraphes précédents, il est à souligner que l'IDE extérieur est un indicateur quant à la situation économique externe du pays. Presque toutes les grandes entreprises ont des investissements externes. En effet, les échanges internationaux sont la première source de revenus et une clé à l'accroissement économique.

Il est d'une importance capitale que d'évaluer les risques et avantages produit par les groupes internationalisés dans le secteur depuis plusieurs années. Dans un premier temps, la présence des multilatinas est nécessaire au développement de la zone latino-américaine. L'investissement à l'étranger représente la seule et unique option et alternative afin de maintenir un négoce dans un contexte de grande compétition.

Dans un second temps, les IDE vers l'extérieur ont un avantage, car ils permettent de produire une richesse interne. L'expansion des marchés est en relation directe avec les IDE sortants du

pays. Finalement, les entreprises multilatines peuvent user leurs connaissances et leurs technologies d'origine, mais dans le processus d'internationalisation, elles sont dépendantes des ressources locales. On ne change pas de pays pour créer une nouvelle activité, mais pour pouvoir la maintenir existante et la développer au sein d'une autre zone.

La diversification des activités est aussi importante, avoir plusieurs activités dans plusieurs États est un excellent moyen de connaître une bonne croissance et ainsi multiplier la diversification à l'étranger, l'objectif étant de limiter les effets de la crise ou des crises qui pourraient affecter le négoce principal du pays, comme ce fut le cas pour le Chili et les prix d'exportation du cuivre.

SECTION II : LE CLIMAT DES AFFAIRES AU CHILI

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, et en nous appuyant sur les données statistiques de la CEPAL, nous pouvons affirmer que le Chili est un marché très attractif pour les étrangers. En effet, il apparaît comme le 3^e pays d'accueil des IDE vers l'Amérique latine. Il est à souligner que le Chili a enregistré des investissements très importants ces dernières années. Après une contraction en 2009 due à la récession économique mondiale, les investissements directs étrangers entrants (IDE entrant) au Chili ont fortement augmenté depuis 2010. Cependant, le pays a connu une tendance à la baisse consécutive pour les deux dernières années.

Les stocks d'IDE au Chili s'élevaient fin 2012, à 206,6 Mds USD, soit près de 9 % du stock total de l'Amérique latine. Ces chiffres font du Chili l'un des premiers récepteurs mondiaux d'IDE par habitant. Ces données de 2012 démontrent que le Chili a connu une excellente année en termes d'IDE cependant, ces deux dernières années ont été moins constructives et les IDE se sont fortement abaissés. En 2012, le Chili repasse en troisième position derrière le Mexique.

« La grande intégration des flux commerciaux et des chaînes de valeur des multilatinas sur le sous-continent, mais aussi la profitabilité très élevée de leurs opérations dans la zone, la faible dépendance relative aux matières premières et aux capitaux étrangers, explique leur faible extraversion en dehors de la zone. Ainsi, en 2013, 70 % des flux d'IDE sortants chiliens sont dirigés vers l'Amérique latine, environ 30 % pour le Mexique. En 2012, année exceptionnelle avec des acquisitions majeures de Bimbo au Brésil et de Grupo Mexico au Pérou, le stock d'IDE régional réalisé par les multilatinas mexicaines atteignait 81 mds USD, dont 40 % au Brésil. En dix ans, le Mexique a par ailleurs multiplié par dix son stock d'IDE au Costa Rica²⁴⁰. »

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, une grande partie des IDE entrants ont été redirigé vers les filiales régionales de ses « multilatinas ». Le Chili a fait de sa position de plate-forme régionale un élément fondamental qui lui donne son attractivité.

« Le Chili, membre de l'OCDE depuis 2010, est une des économies les plus dynamiques d'Amérique latine. Depuis une vingtaine d'années, le pays connaît une croissance économique solide (hausse moyenne du PIB voisine de 4,5 % entre 2001 et 2013).

²⁴⁰ Trésor, direction général, publication des services économiques, Les multilatinas Chiliennes, acteurs clés de l'intégration économique en Amérique du sud. 10 novembre 2014.

L'économie chilienne, très dépendante des matières premières et donc du cycle chinois, a cependant enregistré un fort ralentissement cette année. En raison du fort recul de l'investissement privé au cours des derniers trimestres et du tassement de la consommation des ménages, la croissance ne devrait pas dépasser 1,7%/1,8 %, alors qu'elle était il y a 18 mois attendue à 4,5 %. Quatrième économie sud-américaine derrière le Brésil, l'Argentine et la Colombie avec un PIB d'environ 282 Mds USD en 2014, le Chili conserve en 2014 sa deuxième place dans la région en termes de PIB par habitant (15 840 USD), juste derrière l'Uruguay²⁴¹. »

§ 1 : Les indicateurs généraux du Chili en 2014

Souvent décrit comme « le bout du monde », le Chili présente une géographie pour le moins atypique qui l'isole du reste de l'Amérique latine. Pays le plus long du monde avec près de 4200 kilomètres du nord au sud, le Chili est bordé par l'Océan Pacifique sur sa côte ouest, ce qui représente un véritable avantage pour commercer avec l'Asie, et par une barrière à l'est, la cordillère des Andes, qui constitue sa frontière naturelle avec l'Argentine. Pays avec une forte activité sismique, comme l'a marqué le terrible tremblement de terre du 27 février 2010, le Chili est jalonné par la présence d'un champ aride au nord, le désert d'Atacama, qui s'étend sur plusieurs centaines de kilomètres, et par une zone de glaciers à son extrême sud, dans la région de la Patagonie. Outre l'Argentine, la Bolivie et le Pérou sont les deux autres pays avec lesquels le Chili possède des frontières communes. Grand comme 1,5 fois la France, le Chili se caractérise par une forte centralisation autour de sa capitale, Santiago, et de manière plus générale, aux abords de la région Métropolitaine. Au-delà du pouvoir exécutif, judiciaire et législatif partagé avec la ville portuaire de Valparaiso, la grande majorité de l'activité commerciale, financière et culturelle du pays se concentre dans le centre.

En 2012, le PIB (Produit Intérieur Brut) du pays a atteint 268 milliards de dollars, un chiffre dépassé en 2013 (286 milliards) comme le rapportent les données transmises et publiées par le Fonds Monétaire International. D'après les travaux réalisés par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), la croissance du Chili a été en moyenne de 5,8 % par an entre 2010 et 2012. L'OCDE a enregistré une élévation de 4,1 % en 2013 ce qui fait du Chili l'une des nations les plus dynamiques des pays de l'OCDE. Selon la Banque Centrale du Chili et la CEPAL, le Chili devrait atteindre une croissance située entre 3 et 4 %

²⁴¹ La direction générale du trésor, les services économiques à l'étranger, Chili. <http://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/chili>.

un taux qui place l'État comme le 4^e de la région Amérique latine en termes de boom économique.

Les avantages de faire du commerce avec cet État sont nombreux. Il s'agit d'un pays très libéral avec peu de barrières juridiques et fiscales dans le cadre de l'importation et l'exportation et ce qui a indéniablement facilité l'implantation et le développement. Le Chili attire aussi énormément d'immigrés latino-américains notamment péruviens et boliviens, territoires transfrontaliers, mais également beaucoup de Colombiens ces dernières années. La situation économique étant plus favorable que dans la majorité des autres pays de la région, les jeunes diplômés préfèrent venir au Chili profitant des accords d'immigration pour travailler, nous pouvons citer ici le MERCOSUR.

A) La population au Chili

Grâce au recensement de 2012, nous savons que le Chili compte environ 90 % d'habitants qui vivent en ville et une population estimée entre 16,4 et 17,2 millions de résidents. Cependant, une grande controverse a été mise à jour depuis 2012, l'INE²⁴² a commis de grosses erreurs quant au recensement de 2013.

« Les 30 millions d'euros investis pour le recensement par l'Institut national de la statistique ne serviront à rien. Aucune politique publique ne pourra se baser sur ces résultats. C'est un journal en ligne qui a révélé, en avril dernier, les méthodes douteuses mises en œuvre pour ce recensement 2012. Le directeur de l'institut, qui a démissionné depuis, voulait devenir l'artisan "du meilleur recensement de l'histoire du Chili", en atteignant le taux de participation le plus élevé possible, ils ont omis de préciser que plus d'un million et demi de Chiliens, soit une personne sur dix qui n'a pas répondu au questionnaire : 600 000 personnes, car elles n'étaient pas chez elles quand l'enquêteur est passé et un million de Chiliens n'ont tout simplement jamais reçu le questionnaire²⁴³. » (Amériques, 2013)

La densité moyenne 20,4 habitants au kilomètre carré n'est pas nécessairement une bonne représentation de l'occupation du territoire chilien. Près d'un tiers de la population chilienne vit dans la région Métropolitaine. C'est également la zone la plus peuplée avec 6 945 590 habitants selon l'institut national de statistiques INE, ce qui représente près de 40 % de la population du pays. Au 31 décembre 2013 et selon les chiffres du consulat français, on

²⁴² Institut National des Statistiques (INE).

²⁴³ Les voix du monde rubrique Amériques 09/08/2013.

recueil plus de 10 000 Français sur le territoire chilien, cette population est très concentrée dans la Région Métropolitaine de Santiago (RMS).

Il y a 10 ans, le nombre de Français enregistrés au Consulat ne dépassait pas les 7 500, une augmentation significative qui souligne l'attraction du pays andin auprès des Français. Grâce à l'Institut National des Statistiques (INS), nous avons déterminé la démographie au Chili.

L'âge moyen est d'environ 33 ans. 22 % de la population a moins de 16 ans et 68 % a entre 16 et 65 ans. Une femme, en moyenne 1,87 enfant et l'espérance de vie est de 78,3 ans. Cela représente plus exactement 75,25 ans pour les hommes et 81,42 ans pour les femmes. En moyenne, le Chili est un pays jeune, près de 40 % de la population à moins de 24 ans. Aujourd'hui, le Chili connaît un vieillissement de ses citoyens et se rapproche de certaines situations démographiques que l'on peut observer actuellement en Europe.

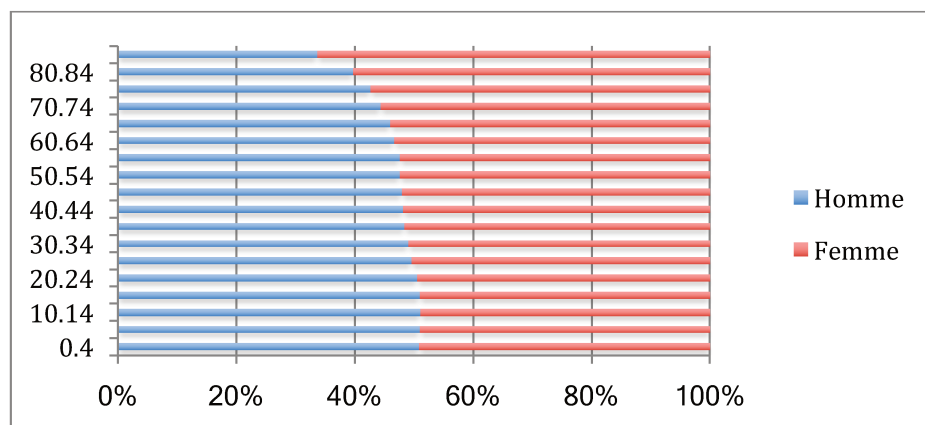
Tableau 1.1 : Évolution démographique de la population chilienne

Population	1961	1971	1991	2012
Nombre d'habitants (en million hab.)	7,9	9,8	13,4	17,2
Moins de 16 ans	40 %	39 %	30 %	22 %
De 16 à 65 ans	55 %	56 %	64 %	68 %
65 ans et plus	5 %	5 %	6 %	10 %

Source INE : Institut National des Statistiques.

Dans la figure suivante, nous observerons la structure de la population chilienne par âge selon les chiffres fournis par le recensement de 2012.

Figure 1.1 : Structure de la population chilienne



Source INE : Institut National des Statistiques.

En termes d'inégalités sociales, l'appauvrissement et la grande pauvreté ont fortement diminué au Chili ces dernières années. Le pays ne connaît d'ailleurs pas de situation d'extrêmes besoins à l'instar de ceux qui peuvent exister dans d'autres pays de la région comme le Mexique ou le Brésil. Cependant, de fortes inégalités existent et l'écart entre les classes socio-économiques les plus riches et les plus pauvres tend à s'accroître.

Des nations membres de l'OCDE, le Chili fait d'ailleurs partie des États au sein desquels les disparités économiques sont les plus élevées. En 2011, le coefficient de Gini²⁴⁴ était de 0,503 contre un Gini de 0,315 pour la moyenne OCDE. Par ailleurs, il convient de noter que le Chili est le pays d'Amérique du Sud où le PIB par habitant en rapport avec le pouvoir d'achat est le plus élevé (19 475 USD/hab. en PPA²⁴⁵ en 2013 selon les estimations fournies par le FMI).

Tableau 1.2 : Répartition des classes sociales au Chili entre 2002 et 2012

Classe sociale	RMS 2012	Chili 2002	Chili 2012
ABC1	10 %	5,9 %	5,4 %
C2	20 %	14,9 %	12,1 %
C3	25 %	20,8 %	19,2 %
D	35 %	34,3 %	41,1 %
E	10 %	24,1 %	22, 2 %

Source : AIM²⁴⁶ Chile – La classe ABC1 est celle la plus aisée, la classe E la plus pauvre.

Le tableau 1.3 intitulé « Revenu mensuel par foyer au Chili en 2012 » est particulièrement riche en enseignements. On peut analyser la répartition de la population suivant les tranches de revenus. Ici aussi, nous pouvons noter que de fortes disparités existent sur les salaires. Le cours moyen du peso chilien (CLP) ces dernières années a augmenté par rapport à l'euro, 1 euro est environ équivalent à 735 pesos au 6 novembre 2014. On peut constater que 16 % de

²⁴⁴ Le coefficient de Gini est une mesure statistique de la dispersion d'une distribution dans une population donnée, développée par le statisticien italien Corrado Gini. Le coefficient de Gini est un nombre variant de 0 à 1, où 0 signifie l'égalité parfaite et 1 signifie l'inégalité totale. Ce coefficient est très utilisé pour mesurer l'inégalité des revenus dans un pays.

²⁴⁵ Parité de pouvoir d'achat (PPA) (on parle de valeurs *mesurées en parité de pouvoir d'achat*) est une méthode utilisée en économie pour établir une comparaison entre pays du pouvoir d'achat des devises nationales, ce qu'une simple utilisation des taux de change ne permet pas de faire.

²⁴⁶ Asociación de Investigadores de Mercado (AIM).

la population ne gagne pas plus de 150 000 CLP par mois, soit selon le taux de change en vigueur au début de novembre, environ 204 euros par mois, cela représente 2 752 000 individus.

Autre illustration particulièrement significative, 91 % de la population globale du Chili perçoit moins de 1326 euros mensuels. On peut dire que les rémunérations restent élevées en comparaison d'autres pays voisins, mais que très peu de personnes ont des salaires fortement élevés. Ces différentes classes salariales ont aussi des répercussions sur les catégories sociales, la dissimilitude de niveau de vie affecte directement ces classes et elles sont très peu mélangées.

Tableau 1.3 : Revenu mensuel par foyer au Chili en 2012

Revenu total par foyer en CLP	Pourcentage de la population
De 0 à 150 000 CLP	16 %
De 150 001 à 300 000 CLP	35 %
De 300 001 à 450 000 CLP	18 %
De 450 001 à 675 000 CLP	13 %
De 675 001 à 975 000 CLP	9 %
De 975 001 à 1 175 000 CLP	6 %
De 1 175 001 à 2 175 000 CLP	2 %
Au – delà de 2 175 001 CLP	1 %

Source AIM Chile.

B) Le Chili, la croissance la plus élevée des pays membres de l'OCDE

La langue officielle au Chili est l'espagnole, c'est aussi l'idiome utilisé dans les négoes du pays, néanmoins l'anglais y est très présent essentiellement dans le milieu des affaires et la capitale Santiago. Comme nous l'avons souligné dans les paragraphes précédents, le Chili est aujourd'hui à la quatrième marche des économies les plus puissantes en Amérique latine. Il n'est pas adéquat de mettre en balance le PIB chilien avec les autres pays du monde qui possèdent une géographie différente, cependant il est intéressant de le comparer aux divers

États émergents d'Amérique latine. Grâce à l'entrée du Chili à l'OCDE en 2010, le Chili est devenu une nation à prendre comme exemple, et ce, malgré un marché plutôt réduit en termes du nombre de consommateurs potentiels. Il nous apparaît important de pouvoir aborder les principaux secteurs présents au Chili. Le pays andin se distingue par son activité minière (1^{er} producteur de cuivre et de manganèse au monde), la dimension de son industrie de la pêche (1^{er} producteur de truites, et 2^e de saumon à l'échelle mondiale) et le développement des industries forestières dans le sud du territoire. Ces trois secteurs représentent à eux seuls plus de la moitié du PIB chilien.

Malgré l'existence de plusieurs grands groupes chiliens présents également en dehors du pays (Cencosud pour le retail, CCU pour l'agroalimentaire), le Chili ne compte qu'un nombre réduit de multinationales. Dans l'édition 2013 du Guide des Affaires du Chili, publication annuelle de référence sur le climat des affaires au Chili, le Directeur-pays de Business France Chili, Monsieur Xavier Fraval de Coatparquet, estimait que :

« L'économie chilienne subit cependant une baisse tendancielle de sa productivité depuis une dizaine d'années, liée tant au déficit d'investissement dans la formation et l'innovation qu'à la forte hausse des coûts de production du secteur minier (coûts de la main-d'œuvre et de l'énergie en particulier). Réduire la dépendance énergétique (qui ne dispose pas d'énergie fossile) constitue un autre enjeu de taille. L'industrie minière, qui concentre plus d'un tiers des besoins énergétiques chiliens, prévoit une hausse de 86 % de ses besoins en énergie d'ici 2020, alors qu'à l'échelle nationale tous secteurs confondus la demande du Chili devrait croître de 40 % d'ici 2020. Le Chili s'oriente ainsi vers une nécessaire augmentation et diversification de son bouquet énergétique, en privilégiant notamment dans les quatre prochaines années, le recours au gaz naturel liquéfié, le développement des énergies renouvelables, la mise en place d'une politique d'efficacité et l'interconnexion des deux plus importants réseaux électriques du pays²⁴⁷. » (Coatparquet, 2013)

La force du marché chilien est placée dans son économie extérieure puisqu'elle représente à elle seule près de 70 % du PIB²⁴⁸. Grâce à sa géographie et ses activités, le Chili possède de nombreux avantages comparatifs et un monopole sur des marchés très spécifiques comme nous avons pu le mentionner. Au-delà des produits miniers, des fruits de mer et du bois que nous avons déjà évoqué, la production et la commercialisation de fruits et de légumes représentent également une activité importante pour le pays, notamment pour l'export.

²⁴⁷ Coatparquet, X. F. (2013). *Guides des affaires Chili*. Business France. Paris: Business France.

²⁴⁸ Guides des affaires Chili 2013.

Tous ces atouts rendent le Chili indispensable aux échanges marchands dans le monde et en Amérique latine. Le bon climat des affaires au Chili et la grande activité industrielle que le pays propose ont fortement aidé les entreprises désireuses de s'y installer. En effet, le prix des énergies étant très élevé, les produits de suivi de consommation énergétique peuvent être un grand atout dans l'objectif de conquête du marché.

« La journée, dont le programme s'affichait sur grand écran, était organisée par Start-up Chile, un programme destiné, depuis 2010, à attirer à Santiago les cyberentrepreneurs en herbe de toute la planète. C'était "Demo day (Paranagua, 2012)", le jour où une vingtaine de projets sont présentés par de jeunes Latino-Américains, Européens ou Américains au cours d'un pitch de trois minutes devant un auditoire de 300 fauteuils pleins à craquer.

L'âge moyen des présentateurs est de 27 ans ; la langue officielle est l'anglais. Le sérieux avec lequel sont égrenés les arguments est toujours accompagné d'une pointe d'humour, qui contribue à effacer les tensions. Chaque concours sélectionne cent projets de start-up, sur un nombre croissant de candidats en deux ans, ils sont passés de 600 à 1 500 provenant de 70 pays. L'État chilien offre un crédit de 40 000 dollars (30 000 euros) et un visa de travail d'un an. En contrepartie, les heureux élus doivent faire des conférences dans les universités chiliennes attirées par l'innovation, animer des stages, chaperonner d'autres jeunes, prendre contact avec des investisseurs locaux²⁴⁹. »

Concernant les organisations internationales et multilatérales, le Chili est présent aux Nations Unies et à la CEPAL. Présente à Santiago, la CEPAL gère les données économiques, les publications sur l'environnement économique des pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

« Créée en 1948 et placée sous le contrôle du Conseil économique et social des Nations unies, dont elle constitue l'une des cinq commissions régionales, la Commission économique pour l'Amérique latine (C.E.P.A.L.) a son siège à Santiago du Chili. Elle publie l'Annuaire statistique de l'Amérique latine et des Caraïbes²⁵⁰. »

Aussi membres de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) et de l'OEA (Organisation des États américains), de l'ALADI (Association latino-américaine d'intégration), du SELA (Système économique d'Amérique latine) et de la CELAC (Communauté d'États latino-américains et Caraïbes). Le Chili est un membre de l'OCDE, nous y avons souligné sa croissance exceptionnelle ces dernières années. Les facteurs extérieurs sont nombreux et

²⁴⁹ Avec "Start-up Chile", Santiago veut se doter d'un pôle mondial d'innovation LE MONDE | 25.12.2012 à 10h23 | Par Paulo A. Paranagua, Santiago du Chili.

²⁵⁰ CEPAL : Encyclopedia universalis.

bénéfiques aux pays qui y participent. L'ouverture sur le monde est la clé de la réussite économique du pays. Au 1^{er} janvier 2014, le Chili comptabilisait 24 accords de libres échanges passés avec plus d'une soixantaine de nations. Selon ces chiffres de l'OCDE, le Chili est en bonne position au rang mondial des échanges commerciaux internationaux. Il fait aussi partie de l'Alliance du Pacifique, un bloc commercial qui réunit 4 États d'Amérique latine : le Chili, la Colombie, le Pérou et le Mexique. Cette alliance est pionnière en exportation et importations pour l'Amérique latine. L'objectif étant de pouvoir développer le commerce extérieur avec le désir de se convertir en accord le plus important du continent.

L'Alliance du Pacifique est aussi faite de pays observateurs comme exemple le Costa Rica, et qui rentrera prochainement dans cet engagement et qui sera le cinquième membre permanent. Celui-ci pourra ratifier le traité de libre-échange avec la Colombie comme le stipule cette alliance. La première proposition de ce concordat fut évoquée au Pérou le 28 avril 2011 au travers de la déclaration de Lima. C'est une initiative du président péruvien Alan Garcia Pérez qui souhaitait étendre son activité commerciale avec les nations d'Amérique latine. Il a lancé son invitation aux trois autres pays participants à cette alliance, et ainsi approfondir les échanges économiques des régions du continent.

Comme il s'est dit dans cette déclaration de Lima, la réelle intention de cette alliance est *« alentar la integración regional, así como un mayor crecimiento desarrollo y competitividad de las economías que lo integran, comprometiéndose a la vez avanzar progresivamente hacia el objetivo de alcanzar la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas »*

La devise du pays, le code ISO²⁵¹ du peso chilien est le CLP. Dans le tableau suivant, nous pouvons voir quelle est la parité du peso par rapport à l'euro (désigné par l'acronyme EUR) et au dollar américain (désigné par l'acronyme USD). Ces dernières années, le peso chilien a subi une dévaluation en comparaison avec l'euro qui est de plus en plus fort face à cette devise.

Tableau 1.4 : Taux de change au 6 novembre 2014

100 CLP = 0,136 EUR	100 EUR = 73 451 CLP
100 CLP = 0,169 USD	100 USD = 59 200 CLP

²⁵¹ ISO 3166-1 est une des parties de la norme ISO 3166. Publiée pour la première fois en 1974 par l'ISO, elle attribue 3 codes pour les pays du monde.

Source AIM Chile.

Les revenus du pays par personne sont parmi les plus élevés du continent avec une nouvelle classe moyenne émergente et un pouvoir d'achat qui évolue chaque année. Une juridiction exemplaire pour tout entrepreneur qui souhaite participer aux IDE du pays, le Chili est une plateforme commerciale de grande envergure sur le continent sud-américain.

L'État est composé de nombreux accords avec l'Union européenne et l'Alliance du Pacifique qui permettent la défiscalisation des produits et la simplification des droits de douane.

Nous pouvons affirmer après ces recherches que le marché chilien est solide, les institutions monétaires et bancaires sont stables ce qui rend les IDE plus importants, la sécurité politique et financière du pays incite de plus en plus les étrangers à investir sur le territoire. La finance publique est gérée de façon saine par le gouvernement sans vague et sans scandale politique, il est le seul membre de l'OCDE avec un taux de chômage très faible autour de 6,4 % lié aussi aux conditions sociales du pays. Cependant, les données sur les chiffres de la désoccupation sont à relativiser.

La présidente Bachelet depuis sa prise de pouvoir en mars 2014 a su instaurer un système politique économique stable et efficace tout en mettant un accent très prononcé sur le commerce international. Nous pouvons aussi souligner les efforts pour faire face aux évolutions constantes de la recherche et de l'avancement mondial. Le programme « *Start-Up Chile* » est un modèle de l'intéressement sur les secteurs technologiques de pointe. Dans le domaine social, le Chili est confronté à deux défis majeurs, l'éducation et la santé. Ces deux secteurs demeurent fondamentalement divisés par une brèche public-privé qui se répercute directement sur la qualité des prestations proposées.

L'enseignement universitaire au Chili représente un coût très important pour tous les jeunes, et ce, qu'ils se destinent à étudier dans une université publique ou privée. Si le montant à déboursier d'une année dépend directement de la « carrière » choisie et de l'établissement, il est commun de payer annuellement des frais aux alentours de 3 000 euros. Compte tenu des revenus faibles d'une grande partie de la population, il est indéniable que l'éducation supérieure ne s'adresse qu'à une certaine frange de la population aisée ou bien aux personnes prêtes à s'endetter sur plusieurs années afin de pouvoir payer leur diplôme.

La santé et l'éducation constituent sans aucun doute les deux défis principaux qui attendent le gouvernement de Madame Bachelet. D'ailleurs, il en a été beaucoup question lors de la campagne présidentielle de 2013. Cependant, il serait erroné de croire que ces deux thèmes de

société sont propres au Chili. On les retrouve dans la très grande majorité des pays sud-américains, et ce, à des niveaux différents. Nous sommes dans un système de quasi-plein emploi, mais cela ne peut être quantifié avec les contrats informels qui sont d'une grande proportionnalité dans le pays.

Les besoins en approvisionnement de ressources humaines professionnelles sont réels et il est difficile de trouver des personnes qualifiées pour la gestion technique des industries. Il est aussi à souligner que le taux d'emploi chez les jeunes et les femmes est moins important au Chili. Cela s'explique notamment par des carrières universitaires plutôt longues, les jeunes étudient tard et obtiennent par conséquent une spécialité beaucoup plus reculée si on le compare aux modèles européens.

C) Le système politique

Il est important dans les décisions économiques du pays, le Chili est une République avec un Président. Le pouvoir exécutif est assuré par son président et son gouvernement. Le pouvoir législatif est lui dirigé par son Congrès National qui est situé à Valparaiso. Ce congrès se divise en deux parties distinctes, la chambre des députés et le Sénat. Le pouvoir exécutif est le régime présidentiel commandé par le chef d'État. Il est élu au suffrage universel direct avec deux tours et pour un mandat de 4 années consécutives. Le pouvoir législatif est dirigé par le Parlement ou le Congrès National qui est constitué de 38 membres élus au suffrage universel pour une durée de huit années consécutives. La chambre des députés est composée de plus de 120 membres qui sont également élus au suffrage universel et pour un mandat de 4 ans.

Le Chili a disposé entre 2006 et 2010 d'un gouvernement de coalition de centre gauche, désigné sous le terme de « *Concertación* » présidé par Madame Michelle Bachelet Jeria, première femme Présidente de la République élue au suffrage universel direct en Amérique du Sud. Le gouvernement antérieur était dirigé par Monsieur Sébastien Piñera Echeñique de 2010 à 2014 les dernières élections qui se sont tenues en décembre 2013 ont été remportées de nouveau par Madame Bachelet avec 62,16 % des voix au second tour.

« Michelle Bachelet a été élue en décembre 2013 Présidente pour la deuxième fois avec 62 % des voix. Sa campagne a suscité de très fortes attentes, notamment des étudiants qui manifestent depuis 2011 pour obtenir la gratuité de l'enseignement supérieur. Le programme de la "Nouvelle majorité" promet de combler le "déficit social" chilien et repose à ce titre sur trois piliers principaux : une réforme en profondeur du système éducatif, une nouvelle constitution se substituant à celle issue du pinochétisme, ainsi qu'une réforme fiscale destinée

à financer l'éducation. Des évolutions sont également recherchées dans le secteur des retraites (hausse du minimum vieillesse, fonds de pension étatique notamment) et du système public de santé. Dans la mise en œuvre de son programme, Michelle Bachelet, qui détient la majorité dans les deux chambres du Parlement, se heurte toutefois au caractère relativement hétérogène de sa majorité.

La réforme fiscale adoptée le 10 septembre 2014 après plusieurs mois d'intenses négociations doit accroître de 3 points de PIB les prélèvements obligatoires d'ici 2020. En ce qui concerne l'éducation, le Parlement a voté en février 2015 une loi visant à supprimer toute sélection et profit dans les écoles primaires et secondaires, tant privées que publiques. Le gouvernement doit maintenant s'attacher à présenter la réforme de l'enseignement supérieur²⁵². » (Diplomatie, 2015)

Dans les paragraphes suivants, nous verrons les grandes lignes de la politique de la présidente Madame Bachelet, dans un premier temps, la réforme sur l'éducation et la santé, c'est en effet un des axes les plus importants dans son mandat. La nation attend beaucoup de cette réforme avec les décisions et actions prises dans ces domaines qui seront très suivies par le pays et les politiques. Ces dernières années, nous avons talonné les différents épisodes de grève parmi les grandes universités. Les salaires des professeurs qui ne sont pas à la hauteur, la difficulté aux étudiants de choisir un cursus congrès et bien défini. Le problème majeur de l'éducation reste ses coûts, et une énorme partie de la population n'a pas accès à l'enseignement supérieur.

Dans les classes pauvres, l'instruction est très peu présente, on est très loin des modèles européens à ce niveau-là et si on le compare à la France où le système éducatif est l'un des meilleurs du monde avec la scolarisation pour tous et gratuite. Le secteur de la santé est aussi très touché et l'accès au soin se fait uniquement dans les classes moyennes et élevées du pays. Le système de santé étant privatisé, il y est difficile d'accès.

Concernant l'éducation, la Présidente Bachelet s'est engagée pour transformer en profondeur le contexte universitaire et proposer aux étudiants chiliens une éducation gratuite de qualité.

L'objectif est certes ambitieux, mais un plan de mesures a été dressé pour faire de cette proposition politique une réalité à l'horizon 2019. On cherche à s'étendre sur un modèle d'instruction universelle, mettant de côté le profit pourtant très présent dans le système scolaire chilien. Il est dans l'objectif de diminuer les investissements autour des universités publiques et de les orienter vers les organismes d'éducation institutionnelle communautaire.

²⁵² France Diplomatie, Présentation du Chili 03/07/2015 Diplomatie.gouv.fr.

Une autre promesse de la Présidente est de parvenir à réduire les quotas et les sélections pour l'entrée des enfants à l'école, une méthode très répandue en Amérique latine et en particulier au Mexique où moins de 10 % de la population a droit à l'éducation. Ces projets prennent en compte la possibilité d'améliorer le système scolaire et la qualité du processus de sélection pour multiplier les places en école, collège et universités.

§ 2 Contextes réglementaires sociaux et fiscaux

Tableau 1.5 : Chili, 34^e rang mondial et 1^{er} rang Sud-Américain

Critères	Classement en 2014	Classement en 2013	Classement en 2012
Classement global	34 ^e	37 ^e	39 ^e
Création d'entreprise	22 ^e	30 ^e	27 ^e
Octroi de permis de construire	101 ^e	87 ^e	90 ^e
Accéder à l'énergie	43 ^e	44 ^e	41 ^e
Transfert de propriété	55 ^e	53 ^e	48 ^e
Protection des investisseurs	34 ^e	32 ^e	29 ^e
Paiement des impôts	38 ^e	40 ^e	45 ^e
Commerce/échanger	40 ^e	39 ^e	62 ^e
Exécution des contrats	64 ^e	64 ^e	67 ^e

Source : OCDE

Avec la réglementation des échanges depuis 2001, les licences d'importation ont été supprimées, exception faite de certains articles spécifiques. Nous pouvons notamment citer les armes à feu, les munitions ou les produits chimiques inflammables, qui nécessitent une licence particulière. Une fois en possession de la carte d'identité chilienne, désignée par l'acronyme RUT (*Rol Unico Tributario*), toute personne physique et morale peut importer des biens ou marchandises en toute légalité. La nomenclature douanière uniformisée européenne a été adoptée par le Chili au 1^{er} janvier 1990.

Le Chili possède l'un des tarifs douaniers les plus bas d'Amérique latine avec 6 % de la valeur CIF (*Cost, Insurance and Freight*) de l'importation. L'objectif d'avoir un tarif douanier aussi peu élevé est clairement d'inciter les entreprises à importer. Les organismes qui gèrent les réglementations douanières des marchandises sont d'une part, la Banque Centrale du Chili BCC²⁵³ et d'autre part, le Service National des Douanes SDN²⁵⁴. Les cargaisons qui sont un danger pour la santé sont particulièrement contrôlées et nous avons pu voir que des autorisations sont nécessaires aux transports de ses chargements, notamment les armes, les articles de nature végétale et animale, les médicaments, les cosmétiques et les produits chimiques.

Par ailleurs, certains produits sont soumis à un nombre ou à une quantité limitée s'ils affectent directement la couche d'ozone. Chaque importateur ou exportateur doit s'enregistrer auprès du service des impôts internes. Il est possible de le faire par voie électronique. À cet effet, les entreprises françaises ou chiliennes doivent absolument se doter d'un Numéro RUT qui est exigé pour chaque transaction.

Tableau 1.6 : Le commerce transfrontalier

Critères évalués	Résultats obtenus
Nombre de documents nécessaires pour exporter des produits au Chili	6 documents
Nombre de jours pour les procédures d'exportation	15 jours
Coût moyen à l'exportation d'un conteneur en USD	980 USD
Nombre de documents nécessaires pour importer des produits au Chili	6 documents
Nombre de jours pour les procédures d'importation	12 jours
Coût moyen à l'importation d'un conteneur en USD	965 USD

Source : Guide des affaires du Chili 2013.

Il existe également certaines interdictions d'importations au Chili. Nous pouvons donner ici quelques exemples : les véhicules qui sont d'occasions de plus de deux ans, les motos, les pneus usagés, l'amiante et les déchets industriels nocifs. Si la marchandise est estimée comme

²⁵³ BCC: Banco Central de Chile.

²⁵⁴ SDN: Servicio Nacional de Aduanas. <http://www.aduana.cl>.

dangereuse pour la santé de l'homme ou des personnes, elle est également interdite à l'importation.

Nous pouvons citer les pesticides et les jouets contenant une grosse concentration de toluène (maximum. 170 mg/kg). De manière générale, toutes ces prohibitions sont spécifiées par les décrets du ministère de la Santé, de l'Agriculture ou d'autres organismes nationaux au travers d'une liste qui évolue en permanence.

TVA	Les ventes et autres transferts de propriétés de biens, certaines prestations de services, les licences de <i>software</i> ou de brevets et les importations sont soumis à la TVA	19 %
Droit de timbre	Documents ou actes qui engendrent une opération monétaire ou de crédit et certains documents spécialement visés (lettres de change, billets à ordre)	0,033 % mensuel (maximum de 0,4 %)
Licence municipale	Toute activité lucrative	Entre 0,25 % et 0,5 % de la valeur du patrimoine imposable (maximum de 8000 UTM), L'UTM est un système d'unités mensuelles d'imposition dont la valeur est réévaluée chaque mois 1 UTM = 42 052 CLP, environ 55,57 EUR au 1 ^{er} juin 2014
Droits d'accises	Taxe additionnelle sur les boissons alcoolisées	De 15 % (bière, vin et champagne et cidre) à 27 % (eaux-de-vie de raisin, y compris le Pisco, whisky, autres liqueurs à partir de 35 °, eaux-de-vie, alcools distillés)

Source : *Doing business in Chile* et Synthèse réglementaire de Business France sur les boissons alcoolisées au Chili.

D) La fiscalité et le droit social

Analysons la fiscalité des entreprises et des personnes physiques. Au Chili, l'administration fiscale s'organise autour de deux principales institutions publiques qui sont le service des

impôts internes (SII)²⁵⁵ et la Trésorerie Générale de la République TGR²⁵⁶. Il convient de préciser qu'il existe une convention entre la France et le Chili qui stipule la non double imposition, cette convention a été ratifiée le 7 juin 2004, puis est entrée en application le 10 juillet 2006 afin d'éviter toutes possibilités de fraude fiscale surtout en matière d'impôts sur le revenu et la fortune. Selon le Cabinet d'avocat Deloitte²⁵⁷, propos tirés du Guide des Affaires du Chili, version 2013 éditée par Business France,

« Les impôts concernés par cette convention sont, au Chili, les impôts perçus en application de la loi relative à l'impôt sur le revenu, la Ley sobre Impuesto a la renta. Selon cette convention, la notion de résident désigne toute personne qui, en vertu de la législation de cet État, est assujettie à l'impôt dans cet État, en raison de son domicile, de sa résidence, de son siège de direction, de son lieu de constitution ou de tout autre critère de nature analogue et s'applique aussi à cet État ainsi qu'à ses collectivités locales ; la notion d'établissement stable : un chantier de construction ou de montage, ainsi que les activités de supervision, constituent une institution stable si sa durée dépasse six mois.

Dans le cadre de l'élimination des doubles impositions et lors du calcul de l'impôt français, l'impôt chilien est déduit si le bénéficiaire n'est pas déjà exempté de l'imposition sur les sociétés. En termes de revenus comparables aux dividendes, redevances capitales et intérêts, le crédit d'impôt sera exactement le même au montant de l'impôt payé dans le pays d'accueil²⁵⁸. »

À la fin de cette section, nous pourrions résumer les différentes positions fiscales liées au commerce. À continuation, nous nous attarderons sur une description de la fiscalité directe des sociétés et de l'imposition locale des revenus. Il existe 3 différents impôts sur les sociétés de droit commun :

– L'impôt de première catégorie. Ce sont les revenus issus principalement des activités commerciales, industrielles, des secteurs agricoles ou miniers ainsi que les revenus tirés des investissements, de l'immobilier ou de la pêche. Sur ces différentes activités, le taux d'imposition est situé autour de 20 %. Sur le site SII²⁵⁹ (*Servicio de Impuestos Internos*)

²⁵⁵ SII: Servicios de impuestos internos: <http://home.sii.cl>.

²⁵⁶ TGR: Tesorería General de la República: www.tesoreria.cl.

²⁵⁷ http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/index.htm.

²⁵⁸ Arriagada & Ferrada es un Estudio Jurídico chileno que tiene como objetivo prestar un servicio legal personalizado de la más alta calidad a empresas nacionales y extranjeras, acompañándolas en todo momento desde el inicio de sus actividades y durante todo el desarrollo de estas. <http://www.ayfcia.cl>.

²⁵⁹ Servicio de Impuestos Internos : <http://home.sii.cl> ou www.sii.cl.

– L'impôt unique de seconde catégorie, qui est applicable sur les revenus des salariés. Les bénéficiaires sont soumis à un impôt personnel dont le taux varie suivant le niveau de la rémunération et de 0 à 40 %. Dans le cas des travailleurs salariés, l'impôt est déduit de la rémunération à la source et versé mensuellement par l'employeur. Il est appliqué selon le salaire brut de l'employé et suivi de la déduction des contributions sociales.

– L'impôt additionnel. Cet exemple d'impôts est en vigueur pour l'intégralité des revenus chiliens des entreprises ou alors de toutes les personnes non résidentes du pays. Tous les bénéfices qui sont générés par une société, dont les associés ou actionnaires sont non-résidents, sont directement sujets à cet impôt et quand ces bénéfices sont distribués sous forme de dividendes ou transférés à l'étranger.

Dans le cas des étrangers qui vivent et qui travaillent au Chili, les impôts seront en vigueur dans le cas unique où les revenus sont de source chilienne. Cet impôt s'applique pour les trois premières années dès l'arrivée sur le territoire et dans certains cas, le taux d'imposition peut être modifié ou réduit selon les revenus des personnes concernées. Tous les revenus durant cette période doivent être déclarés au mois d'avril de l'année suivante, il est important de souligner qu'au Chili, 98 % des déclarations d'impôts sur le revenu sont effectuées au travers d'Internet.

Le service des impôts peut également vérifier et contrôler les déclarations, il dispose d'une période de 3 ans pour corroborer les déclarations de revenus et d'une autre période de six ans si ces déclarations ne sont pas justifiables de la part du contribuable. Dans le cas des sociétés, les impôts peuvent être majorés à hauteur de 10 % s'ils ne sont pas payés dans les délais et cette amende peut atteindre un maximum de 30 % si le retard est supérieur à 5 mois. Dans la section des déductions comptables, nous pouvons les analyser de la manière suivante, car elles sont très intéressantes pour la comptabilité des entreprises et obligatoires lors des déclarations.

En premier lieu, nous pouvons nous intéresser aux charges dites d'« exploitation », ce sont toutes les dépenses engagées par une société pour générer un revenu. Elles sont déductibles dans l'année où elles sont comptabilisées. Pour les taxes qui sont payées au Chili, elles sont déductibles du bénéfice imposable. Lorsqu'une entreprise investit à l'étranger, et selon la loi chilienne, elle peut avoir le droit de déduire les taxes payées à l'étranger. La taxe sur la valeur ajoutée TVA est applicable au taux de 19 % et elle est déductible dans le cas où elle ne peut pas être créditée.

Les dépenses qui sont consacrées à la recherche et aux développements sont entièrement déductibles. Dans ce cas de figure, il est possible d'obtenir un crédit d'impôt quant aux contributions qui sont prévues pour la recherche et le développement. Afin d'élargir son champ de connaissance dans ces domaines, le gouvernement chilien conçoit des plans pour attirer les entreprises migrantes. Nous avons pris pour exemple la « *Start Up Chile* » durant l'année 2012, il y a eu 2 appels à candidatures pour l'implantation de sociétés étrangères au Chili, en 2013, c'est l'INRIA qui a installé un bureau au Chili, et cette année cela a été Laborelec²⁶⁰ filiale de GDF Suez.

« En enero de 2014, el grupo franco-belga GDF Suez, junto a Laborelec, abrirá el primer centro en la región dedicado a la investigación y desarrollo (I+D) de energías renovables no convencionales (ERNC), utilizando a Chile como plataforma regional para la innovación en este tipo de tecnologías²⁶¹. »

Selon le décret-loi DL 600²⁶² qui permet aux sociétés françaises investissant au Chili, il est possible de choisir un système qui se nomme le régime particulier de l'invariabilité fiscale, applicable pour une période de dix ans. Ce délai est maintenant étendu à vingt ans en cas de projet d'investissement d'un montant supérieur à 50 M USD, et qui a pour but les développements industriels ou extractifs incluant les secteurs miniers. Durant la totalité de cette période, l'entreprise française sera assurée que les revenus engendrés seront imposés à un taux fixe. Ce régime de l'invariabilité fiscale entraîne néanmoins une imposition effective totale de 42 % pendant dix ans (impôt de première catégorie + impôt sur le rapatriement des bénéfices).

Pour ce qui est de la TVA et les droits douaniers, le décret DL 600 prévoit un choix pour l'entreprise qui lui permet de s'engager sur des règles communes, ou un régime particulier, qui lui garantit la permanence de ces impôts indirects. Une des reformes les plus attendues à l'horizon 2016 concerne précisément la potentielle suppression du décret DL 600. À sa place,

²⁶⁰ Laborelec est le centre de recherche et de compétences dans les technologies de l'électricité du Groupe implanté près de Bruxelles. En 2011, il compte 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires d'environ 47 millions d'euros.

²⁶¹ La tercera edición impresa | sábado 09 de noviembre de 2013.

²⁶² L'investissement étranger au Chili est réglementé par la Loi sur l'investissement étranger DL 600, créé en 1974 par la Banque centrale du Chili. Ce décret-loi 600 est le pilier du modèle concernant l'entrée du capital transnational, car il donne à l'investisseur une sécurité juridique et des facilités fiscales importantes. Grâce à ce statut, les investisseurs étrangers peuvent opter pour le régime d'imposition général applicable aux entreprises nationales. D'ailleurs, un Contrat-Loi ne peut être modifié unilatéralement par l'Etat chilien et il a la force juridique d'une loi. Ce cadre juridique accorde un traitement préférentiel aux investissements étrangers. Ainsi, le DL 600 offre des garanties aux entreprises transnationales sans poser de condition pouvant limiter leurs profits.

un gouvernement qui fera lieu à des modalités simplifiées en particulier pour les petites entreprises pourrait voir le jour. Ces entreprises de taille modeste peuvent choisir un régime fiscal simplifié, avec un impôt de première catégorie, sur la base de toutes les distributions faites aux propriétaires, c'est-à-dire des revenus que ceux-ci s'attribuent. Au moment où l'entreprise opte pour ce type de régime, elle s'engage pour une durée de 3 ans minimum.

Qu'est-ce que l'« *Unidad de Fomento* »

« L'unidad de Fomento (UF) est une unité de compte couramment utilisée au Chili. Elle a été introduite en janvier 1967 afin de neutraliser les effets de l'inflation sur un certain nombre de grandeurs économiques. Établie à l'initiative du principal régulateur bancaire Chili, la SBIF (Superintendance des Banques et des Institutions Financières), l'UF a été à l'origine principalement pensée à destination du secteur financier. Dans un contexte de forte inflation, elle visait en effet à équilibrer les rapports entre créditeurs et débiteurs et à fluidifier le fonctionnement du marché du crédit²⁶³. » (Degorce, 2013)

« Depuis 1974, le Service des Impôts Internes SII utilise également pour le calcul des amendes et de certains impôts l'UTM, l'Unité Fiscale de Mensuelle et l'Unité Fiscale Annuelle, elles aussi ajustées sur le niveau des prix. L'UTM est réajustée mensuellement d'un pourcentage équivalent à la variation des prix constatée au cours du deuxième mois précédent le réajustement ; l'UTA est calculée en multipliant par douze l'UTM obtenu pour le dernier mois et publiée sur le site du SII²⁶⁴. »

Les entrepreneurs français ont la possibilité de recruter des ressources humaines locales et faire appliquer le droit chilien dans leurs entreprises. Cependant, les lois sont bien présentes et rigoureuses, toutes entorses ou infractions peuvent être sévèrement punies si les deux parties ne s'engagent pas à respecter les conditions du droit du travail chilien. La reconnaissance du droit du travail chilien est fondamentale, la constitution reconnaît la liberté et protège le droit des travailleurs. Chaque membre de ce pays peut avoir la possibilité de choisir ou de refuser un emploi s'il juge que celui-ci n'est pas moral ou acceptable en vue des libertés et droits des travailleurs. Aucun emploi ne peut se substituer à la loi du pays, il est interdit de juger ou discriminer une personne en vue de ses aptitudes ou qualifications par rapport à une autre

²⁶³ Ambassade de France du Chili, service économique, note rédigée par Luis Nouaille Degorce. Santiago du Chili le 18 décembre 2013.

²⁶⁴ Ambassade de France du Chili, service économique, note rédigée par Luis Nouaille Degorce. Santiago du Chili le 18 décembre 2013.

personne. Aucun travail ne peut être interdit à moins qu'il ne soit opposé aux règles et lois du pays.

L'employeur et son emploi doivent se conformer à la sécurité nationale ou la santé publique. La législation du travail reconnaît la liberté syndicale, le droit à la négociation collective, ainsi que le droit à une protection sociale. Chaque salarié a le droit à des avantages minimaux évalués selon le droit du travail. Ils ne peuvent pas y renoncer et l'employeur ne peut pas demander aux employés d'y renoncer. Chaque personne peut obtenir d'autres bénéfices qui seront indiqués dans le contrat de travail ou les annexes correspondantes aux avantages supplémentaires qu'offrent les entreprises et l'employeur aux salariés. La rédaction et les contrats qui seront émis par les entreprises doivent être réalisés avec le plus grand soin. Ces documents feront foi en cas de litige entre l'employeur et l'employé, quelles que soient les nationalités de l'entreprise ou des deux belligérants. La loi sera appliquée selon le droit du travail chilien²⁶⁵

§ 2 : Comment bien réussir son implantation au Chili, les différentes formes de sociétés

Dans le rapport intitulé « *Doing Business 2014* », publié par la Banque Mondiale, il apparaît que le Chili est le pays d'Amérique latine dans lequel il est le plus facile d'implanter son négoce. En effet, les obstacles sont bien moins présents que dans les territoires voisins, le gouvernement a opté pour une économie ouverte, fondamentalement libérale, et qui offre la possibilité aux entrepreneurs étrangers de s'installer facilement et durablement. Il est relativement rapide de créer une entreprise au Chili, nous verrons dans un tableau récapitulatif à la fin de cette section que huit jours en moyenne peuvent suffire pour monter une activité commerciale. La législation est par essence souple, elle n'impose pas nécessairement un partenaire local ni un capital à déposer. Cependant, et nous l'avons souligné auparavant, la possibilité de s'associer avec une personne qui émane du pays peut s'avérer très utile rien que pour la partie réglementaire afin d'obtenir directement un représentant légal.

Chaque entrepreneur qui souhaite développer ses activités au Chili peut juridiquement prétendre aux mêmes droits que les chefs d'entreprises chiliens. Suite aux tableaux observés, nous pourrions voir que les différentes formes de sociétés chiliennes sont très semblables aux modèles européens, et ce, en particulier au système français. Dans ces entités juridiques, nous

²⁶⁵ Direction chilienne du travail et Cabinet Otero.

retrouvons les établissements sous statut de société à responsabilité limitée, société anonyme, et il est tout à fait concevable de pratiquer un métier ou une activité en tant que libéral. De fait, le Chili offre une multitude de possibilités pour tout entrepreneur qui souhaite se développer au sein d'un pays sud-américain.

Le pays met à disposition ses ressources administratives pour faciliter au mieux l'implantation des entreprises étrangères. Nous pouvons également citer d'autres activités permises par le gouvernement, ces activités autorisent aux investisseurs de placer des fonds dans une structure chilienne à travers les marchés financiers, établir et fixer une filiale, succursale, joint-venture ou un bureau d'accueil. Toutes ces nouvelles structures seront soumises à la juridiction en vigueur du pays.

À la lumière de ce qui précède, et dans un souci de clarté, nous présenterons dans les lignes suivantes et plus largement dans ce travail les différentes formes d'implantation au Chili les plus courantes pour une entreprise étrangère. Voici dans ces deux paragraphes une approche concernant le bureau de représentation et la succursale.

Ouvrir un bureau de représentation : cela permet de générer une présence sans pour autant dégager des profits financiers. L'entité n'est pas perçue comme une entreprise au Chili, elle est tolérée sous certaines conditions. Ainsi, un bureau de représentation ne peut exercer une activité commerciale en son nom propre et il n'existe pas de trésorerie ni de fonction comptable puisqu'il ne doit pas générer de revenus. Son budget est géré directement par le siège social, un crédit annuel lui est consacré et cela lui permet de participer à des salons dans tout le pays afin de représenter son entreprise et ses activités. Cette entité a pour but symbolique de vendre la maison mère à l'étranger. Elle est chargée de faire des études de marché et évaluer le potentiel possible pour quelques types d'activités commerciales, c'est la vitrine de l'entreprise à l'étranger. Cependant, ce mode d'internationalisation est assez peu représenté au Chili, son seul but est de faire présence lors des salons, mais son champ d'action est en réalité très limité. En effet, il est impossible de passer des commandes ou générer le moindre revenu, chaque décision ou rencontre avec un client devra être gérée en aval par la maison mère ce qui ne simplifie pas la chaîne commerciale et n'optimise pas le fonctionnement.

Cependant, les régions de France possèdent bien souvent un bureau de représentation à l'étranger afin d'exposer certains produits locaux ou gastronomiques par exemple la région Bourgogne avec le vin au Chili. Cette région a positionné un volontaire international pour toute l'Amérique latine à Santiago, avec trois actions principales : représenter les intérêts

politiques de la région en lien avec le Conseil Général, accompagner les entreprises lors de missions en lien avec la CCI et promouvoir la Bourgogne, et effectivement sa gastronomie, son patrimoine et son vin en relation avec Bourgogne tourisme.

La création d'une succursale : elle permet de rester dépendant dans le pays d'accueil. Il faut demeurer maître de la structure et posséder un statut réglementaire de dépendance de la maison mère. Il est possible et très courant de créer une succursale, elle est caractérisée par son détachement vis-à-vis du siège social. Selon le décret-loi 18 046 publié en 1981, toute société légalement constituée à l'étranger peut former une succursale sous sa propre dénomination. Afin de construire une maison mère, il est obligatoire de désigner un représentant légal qui sera chargé de la partie administrative et assumera la responsabilité de cette dernière. Ces documents devront être déposés chez le notaire et insérés à l'acte constitutif de la succursale. De façon à justifier la présence de la maison mère sur place, il faut apporter l'information qui prouvera que la structure existe dans son pays d'origine. Il est obligatoire de déclarer publiquement le nom de la société chilienne et son objet, le montant du capital, son mode de transfert au Chili et le domicile de la maison mère en France.

Il est nécessaire de s'engager à ce que la société accepte de se soumettre à la loi chilienne et que la succursale ait des ressources suffisantes pour faire face à ses dettes locales. Dans la création de succursales, il n'est exigé aucun montant minimum. Il doit seulement apparaître un extrait de l'enregistrement et de l'acte qui doit être nécessairement publié au Journal officiel et inscrit au registre du commerce dans un délai de 60 jours à compter de la date de signature du certificat constitutif. Cette option offre beaucoup d'avantages en particulier pour les locaux qui y travaillent. Il convient de souligner que les groupes étrangers doivent assurer la responsabilité complète des succursales implantées dans les pays d'accueil. Dans ce cas, leur responsabilité n'est pas limitée au montant du capital alloué à la succursale. Cependant, la gestion complète de la filiale est confiée au représentant légal de la société. Il est tout à fait possible de déléguer des pouvoirs spéciaux par la suite dans diverses manœuvres administratives.

A) Les différentes formes d'implantation au Chili

Analysons les différentes formes d'implantation au Chili. La société à responsabilité limitée ou « *Sociedad Limitada* » (*Ltda*) est régie par la loi n° 3918, elle permet de créer une structure pour accueillir entre 2 et 50 associés au maximum. Le capital exigé n'atteint aucun plafond minimum ou maximum. Son objectif peut être civil ou commercial. Toutefois, l'activité

bancaire ou les activités d'assurances ne peuvent pas être prises en charge par ce type de sociétés. La caractéristique qui les différencie des entreprises en nom collectif concerne la responsabilité des associés limitée à leurs apports respectifs dans le capital. Tous les rapports sont ainsi possibles en espèces ou en bien matériels, seulement, la valeur doit pouvoir être quantifiée.

Le représentant légal possède tous les pouvoirs administratifs et aucun des associés ne peut intervenir dans sa gestion pour effectuer des modifications de contrat ou d'autres changements bureaucratiques de quelque nature qu'il soit. Pour pouvoir créer une « *Sociedad Anónima* », il est nécessaire que le représentant légal soit de nationalité chilienne, ou avoir la résidence indéfinie. Dans ce cas, si une entreprise française ne souhaite pas expatrier des ressortissants français, ou tout du moins non chiliens, au Chili, il est préférable de construire un autre type de société au statut anonyme dont les moyens de contrôle des dirigeants sont plus larges. La société anonyme possède moins de restrictions en partie pour la partie financière où elle doit simplement tenir un journal comptable.

La société en commandite ou « *Sociedad en Comandita* », ce type de société connaît peu de succès au Chili en vue des démarches lourdes et peu lisibles qu'elles comportent. La particularité de cet acte est qu'il implique deux associés en commandite : les commanditaires et les administrateurs (commandités), dont le degré de responsabilité, les droits et les obligations diffèrent. Il est un besoin de posséder deux associées pour la création de la société en commandite, la responsabilité des personnes est limitée au montant de leur apport respectif. Nous avons le cas des organisations en commandite simple et celles par actions. Dans ce cas de figure, il ne faut pas de garantie ou de capital minimum. Toutefois, le contrat et l'entreprise entreront en vigueur à la seule condition que la totalité du capital ait été souscrite, et après l'apport par chaque actionnaire d'au moins 25 % de la part correspondant à ses actions. De même manière que la société à responsabilité limitée, toutes formes d'activités bancaires ou financières sont strictement prohibées.

La société anonyme ou « *Sociedad Anónima* » (SA). Ce type définit la société anonyme comme une personne morale formée par la réunion d'un fonds commun. Elle est constituée par des actionnaires dont la responsabilité est en rapport avec leurs apports dans l'entreprise.

Cet exemple se concrétise par une forme de société commerciale avec un capital. La SA est administrée par un directoire composé de trois personnes au moins pour les SA qualifiées de « fermées », et de cinq membres au moins pour les SA dites « ouvertes ». Les dirigeants ou acteurs de la société anonyme peuvent être membres du directoire sans pour autant être

actionnaires. Il n'est pas exigé d'être de nationalité chilienne ou bien avoir la résidence permanente. Il existe un directeur général qui est élu par le comité qui lui accorde ou non tous les pouvoirs ou des pouvoirs limités. Il est à noter que le directeur doit obligatoirement avoir la nationalité chilienne ou être résident chilien. Le président du directoire et le directeur général de l'entreprise ne peuvent en aucun cas être le même individu. Ces deux postes doivent être assumés par deux personnes différentes et répondant aux critères requis. Les deux fonctions sont parfaitement distinctes et le capital de la société anonyme peut être augmenté par une modification des statuts.

Nous pouvons détailler les deux types de sociétés anonymes.

– En premier lieu, la société anonyme qui offre ses titres et ses valeurs à l'épargne publique, en conformité avec la loi n° 18 045 du marché des valeurs.

– La seconde qui est la société anonyme avec 500 actionnaires et plus, puis un troisième groupe qui se compose de la société anonyme avec 10 % du capital souscrit par un minimum de 100 actionnaires. La réglementation de cette dernière est précisée dans le décret suprême 587. La société anonyme ouverte est soumise au contrôle de la superintendance des valeurs et des assurances (« *Superintendencia de Valores y Seguros* ») qui dépend du ministère des Finances. Les SA ouvertes sont tenues à l'établissement de documents comptables annuels. La société anonyme fermée, qui ne correspond pas aux trois autres groupes précédemment cités. Il est obligatoire qu'elle se compose d'au moins deux associés.

La société par actions ou « *Sociedad por Acciones* » (SpA) la loi 20 190 qui autorise la création de sociétés par actions. Cette société permet de créer un modèle d'organisation anonyme bien plus simple et plus souple, c'est ce type de société qui encourage les investisseurs à travailler au Chili. La société par actions peut être constituée d'un seul bénéficiaire, et nous faisons valoir que c'est la seule forme d'implantation qui permette cette règle. Tous les statuts doivent être rédigés chez un notaire, ces registres doivent comporter le nom de la société, la désignation de ses représentants et la durée de la société qui n'a pas de limite. Sur le même principe que les autres formes de société, le ou les actionnaires voient leur responsabilité limitée au montant de leurs apports dans la société. Sur ce type de société, la loi n'exige aucun capital minimum, les actions sont également nominatives et payables avec un délai de cinq ans et les sociétaires disposent d'un droit de vote.

La particularité de cette action est de permettre aux actionnaires, aussi bien présents et futurs, de rentrer bien plus facilement dans le capital de la société grâce à l'existence de démarches

simplifiées. Tous les partenaires ont une liberté personnelle quant au choix de la mode de gestion et l'administration. Il n'existe pas de normes qui régissent strictement l'administration de la société par actions. Dans certains cas, un simple actionnaire est nécessaire et la présence d'un président ou d'un gérant n'est pas obligatoire. En revanche, une SpA doit inévitablement compter avec un ou plusieurs représentants, actionnaires ou tiers. Concernant les autres formes d'implantation qui existent, nous pouvons mentionner « la joint-venture », terme qui peut être défini comme :

« L'association de deux entreprises et parfois plus qui se traduit simplement par une entité commerciale, sans pour autant créer une structure distincte²⁶⁶. »

La création d'une joint-venture permet de contourner l'interdiction faite aux sociétés par actions de participer à des sociétés de personnes. Ce type d'entreprise a été créé dans le but de profiter des systèmes juridiques du pays d'accueil et plus précisément afin de jouir de la fiscalité qui lui est imposée. Cependant, la possibilité de création de la joint-venture dépendra de sa nature et de l'objet de la commercialisation de ses produits. Il n'existe pas de restrictions ou de conditions particulières pour créer une joint-venture au Chili.

Les entreprises peuvent conclure un contrat de coopération ou constituer une « union temporaire d'entreprises », ou encore une société anonyme réunissant les parts des différentes entreprises associées au projet. La fiscalité est un point essentiel et le service des impôts applique une certaine législation à l'égard de la joint-venture. Les associés constituant l'entreprise sont tenus comme de simples contribuables, ils sont tous deux responsables des déclarations fiscales de l'entreprise et du paiement des impôts en conséquence. L'entreprise individuelle, il n'existe pas de restriction ou d'impositions particulières pour le choix d'implantation d'une entreprise individuelle. Il est indispensable que les personnes étrangères qui souhaitent travailler dans ce cadre soient en possession d'un visa de travail et de résidence temporaire. Les démarches afin d'obtenir un visa sont parfois longues compte tenu de la demande très accrue ces dernières années du nombre de visas de travail.

« Selon des estimations nationales fondées sur des données de recensement tenant compte des immigrants en situation irrégulière, plus de 350 000 immigrants vivaient au Chili en 2009, soit deux fois plus que le chiffre enregistré en 2002. Au Chili, la grande majorité des immigrants sont originaires d'autres pays d'Amérique du Sud, notamment des pays voisins. Le Pérou est le principal pays d'origine, avec 37 % de la population immigrée, suivi de l'Argentine

²⁶⁶ Source, Business France, guide des affaires 2013 Chili.

(17 %), de la Bolivie (7 %), de l'Équateur (5 %) et de la Colombie (4 %). Depuis quelques années, le Pérou a détrôné l'Argentine en tant que premier pays d'origine : entre 2002 et 2009, le nombre d'immigrés péruviens au Chili a plus que triplé, passant de 38 000 à 131 000 personnes. Les flux d'immigration régulière ont diminué ces dernières années. En 2009, à peine plus de 57 000 titres de séjour ont été délivrés, soit 17 % de moins qu'en 2008 et 28 % de moins qu'en 2007²⁶⁷. »

Par la suite, et une fois enregistré à l'immigration, il est nécessaire d'être détenteur d'un « *Rol Unico Tributario* » (RUT) propre à l'entreprise. Ce document est délivré par le Service des impôts internes (SII) chilien. Aussi, aucune inscription au registre du commerce n'est obligatoire. L'entreprise individuelle à responsabilité limitée, ou « *Empresa Individual de Responsabilidad Limita* » (EIRL). Les activités sont uniquement commerciales et la société est régie par la loi du commerce en vigueur, quelle que soit sa fonction ou son activité. L'EIRL doit se traduire par un pouvoir notarial, et l'inscription au registre du commerce extérieur. Le régime fiscal attribué est soumis à la loi n° 19 857, ainsi qu'aux normes applicables aux sociétés à responsabilité limitée.

Avec l'achat d'actions et conformément à la loi chilienne, le principe directeur consacré par les sociétés anonymes ouvertes est la transmission d'actions. Les SA fermées peuvent, quant à elles, établir des limites aux principes de la libre transmission, qui doivent être inscrites dans les statuts de sociétés. Le système d'achat d'action se traduit par le marché boursier, la cession ou l'achat d'actions prend effet immédiatement à partir de son inscription dans le registre des sociétaires et implique l'acceptation par l'acquéreur des statuts sociaux de la société. Autrement, il est possible d'acquérir des parts de marché dans une société tel que la responsabilité limitée, cependant, il est bien plus compliqué dans ce cas-ci. À l'entrée du nouvel actionnaire, cela entraîne le changement d'associées, l'accord unanime des partenaires est indispensable et nécessite une modification des statuts. À la suite de ses actions, un nouvel extrait devra être enregistré au registre du commerce, et il devra par la suite être publié dans le journal officiel.

L'acquisition par voie d'achat d'actifs de la société concernée, les ventes d'une société et ses activités peuvent concerner des locaux, immeubles, meubles, machines, véhicules, etc. Il est recommandé de faire l'inventaire des biens de l'entreprise et s'assurer que tous les aspects matériels sont bien enregistrés et non hypothéqués. Il est dans un net intérêt de se munir des

²⁶⁷ Perspectives des migrations internationales SOPEMI 2011 OCDE 2011, note pays, récents développements des mouvements et des politiques migratoires.

actifs de façon individuelle, car leur achat en un bloc s'accompagnerait de la procédure de « Due Diligence » (enquête et analyse d'une société avant son acquisition), plus longue et plus coûteuse.

La fusion et la scission. Il existe deux types de fusion, celle avec une création de sociétés, deux entités, ou plus, qui s'unissent dans le but d'en créer une nouvelle. Dans ce cas de figure, les sociétés antérieures sont supprimées, mais il ne convient pas de les liquider entièrement. La possibilité de la fusion par absorption : ce type d'alliance se traduit par l'enregistrement d'une société par le biais d'une autre. Tout d'abord, l'ancienne entreprise est dissoute puis liquidée, la nouvelle société mise en place prend en charge la globalité des pouvoirs et des formalités administratives. Il convient par la suite d'opérer exactement comme pour un nouvel établissement, l'enregistrement auprès du registre du commerce, la déclaration auprès du service des impôts, puis la publication dans le journal officiel.

Cependant, la loi impose une réunion entre les actionnaires afin de distribuer dans le futur les nouvelles actions, ces différentes décisions doivent être acceptées à l'unanimité. Il est important de souligner que cette opération est délicate et non sans risques. Par ailleurs, il est ainsi recommandé de soumettre son projet pour avis préalable à la FNE (*Fiscalia Nacional Economica*) et au tribunal de libre concurrence.

Dans les tableaux en annexes (1.09 à 1.15), nous récapitulerons les grandes lignes liées à la juridiction et aux différentes formes d'implantations possibles pour le Chili. Ces fiches sont riches en enseignements, elles permettent d'identifier quels sont les types de sociétés à privilégier selon les cas de figure. Ces données sont à titre de références et n'engagent d'aucune manière que ce soit la responsabilité de la Chambre de Commerce et d'Industrie.

B) Le commerce avec la France

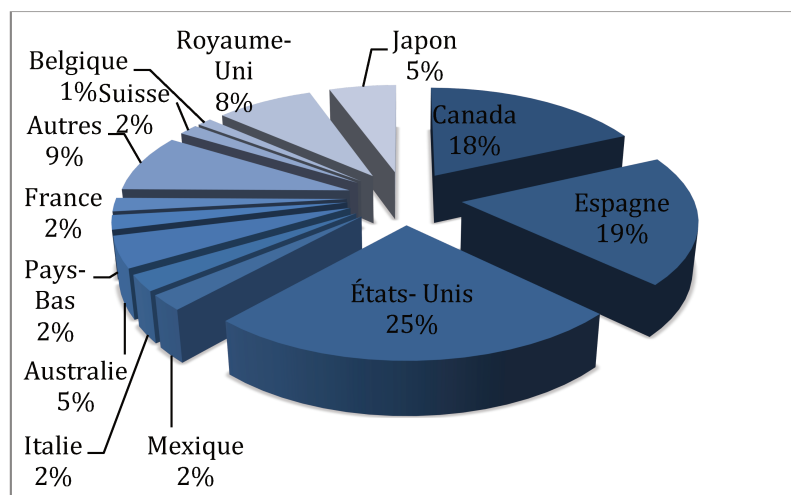
Les investissements étrangers chiliens vers la France restent de manière générale stables et se concentrent uniquement dans des secteurs spécifiques comme l'eau, les énergies ou encore l'industrie agroalimentaire. Le désir cependant de diversifier les secteurs est fort, et ce, dans tous les domaines confondus. Nous pourrions voir dans les paragraphes suivants que la France est définitivement un contribuable important au Chili. Ce sont les États-Unis qui sont les plus grands investisseurs au Chili. Ensuite viennent l'Espagne et le Canada respectivement avec 18 et 19 % des financements en 2012 selon les données de l'étude émises par Business France.

Les premiers secteurs prisés par les investissements sont la mine, c'est aussi le premier négoce au Chili qui représente en 2012 (34,1 % du stock des IDE), suivis des services

(22,4 %), de l'énergie et de l'eau (18,4 %), des transports et télécommunications (11,1 %), de l'industrie (10,9 %), de la construction (1,7 %) et de l'agriculture et pêche (1,4 %).

« Par ailleurs, la littérature empirique récente (Ainzenman et Noy, 2005) suggère que la relation serait à double sens, c'est-à-dire, que les entrées d'IDE affecteraient aussi le volume du commerce, soit en augmentant le volume total des importations et des exportations (complémentarité), soit en le diminuant (substitution). Depuis le début des années 90, l'Amérique latine a vécu un bond du commerce international. En 2005, le volume total des exportations et des importations avait augmenté de quatre fois son niveau de 1990. Il n'y a aucun doute que le virage d'orientation de la politique économique, du protectionnisme, ayant caractérisé la stratégie d'industrialisation par le biais de la substitution d'importations, à l'ouverture commerciale du consensus de Washington, est fortement responsable de l'expansion du commerce international dans la région.²⁶⁸ »

Figure 2.27 : Répartition des investissements par pays en 2012



D. L. 600 investissements comptabilisés par le gouvernement chilien au titre du décret-loi n° 600 Source : *Comite de los Inversiones Extranjeras (CIE)*.

Avec plus de 1,6 Md USD investis au Chili, la France reste le 10e investisseur (et le 5e investisseur européen) représentant 2 % du stock d'IDE entrant au Chili. La présence française s'est renforcée ces dernières années : si l'on ne comptabilisait qu'une quarantaine d'implantations françaises au début des années 1990, on recense aujourd'hui plus de 150

²⁶⁸ Ainzenman et Noy, 2005. Le commerce international et l'investissement direct étranger en Amérique latine : complémentarité ou substituabilité ? Le cas du Mexique, de l'Argentine et du Brésil.

implantations françaises au Chili, employant 29 000 personnes dans tous les secteurs d'activité. Par ailleurs, il convient de noter la présence d'une communauté française importante installée au Chili : en 2011, le Consulat de l'ambassade de France au Chili enregistrait 11 405 Français résidents dont une majorité de bi-nationaux²⁶⁹.

Les échanges commerciaux ont été inévitablement ralentis entre la France et le Chili ces dernières années de par la crise dans la zone euro. Cependant, grâce à la reprise des échanges et à la contraction des entreprises internationales, la situation s'est nettement améliorée à partir de l'année 2010. À cette date, les exportations françaises se sont élevées à plus de 23,9 % ce qui correspond à 548,1 millions d'euros et les importations de 2,1 % soit un total de 1 100,5 millions d'euros selon le guide des affaires Chili 2013. Tous ces résultats se sont vus confirmés l'année suivante avec une progression de 62 % soit 889,8 millions d'euros pour les exportations françaises. Du côté des importations, la France a enregistré un total de 1 251,2 millions d'euros pour l'année 2011.

Comme nous l'avons remarqué dans les paragraphes précédents, en 2012, le Chili a connu une récession due à la baisse du cuivre, l'économie internationale est décroissante et dans le cas de la France, on enregistre en 2012 des exportations négatives par rapport à 2011 de - 10,3 % ou 811, 6 millions d'euros. Cette chute des cours du cuivre que nous avons étudiée dans le graphique boursier précédent se traduit par une baisse significative des importations de 12,6 % soit 1096 millions d'euros toujours sur les bases du guide des affaires réalisé par le service commercial de l'ambassade de France au Chili en 2013. De manière générale, les échanges entre la France et le Chili sont en baisse depuis 2002, une tendance qui semble s'inverser au fur et à mesure.

Selon les données statistiques de la Banque Centrale du Chili, la France figure comme le douzième fournisseur du Chili. Ses investissements représentent 1,9 % du total des importations chiliennes. À l'échelle européenne, la France est le deuxième fournisseur après l'Allemagne. Dans le cas des importations, la France reçoit 1,6 % du total des exportations chiliennes, ce qui fait d'elle le 17e client du pays en 2012. Avec les données de la douane française, notre nation exporte 0,18 % du total des exportations dans le monde vers le Chili. Il représente 21 % de nos importations et il se place comme le 53e fournisseur de notre État.

Selon les chiffres douaniers de 2012, environ 2000 entreprises françaises ont exporté vers le Chili. Il est très important de souligner que la moitié de ces entreprises sont des PME.

²⁶⁹ Guide des affaires, Business France Chili 2013

§ 3 : Les projets d'avenir au Chili

Nous avons mentionné auparavant le cas de l'INRIA qui a été sélectionné dans le cas de « *Start up Chile* » en 2011.

« Du 25 mars au 9 avril, les start-ups intéressées du monde entier pourront soumettre leur candidature pour participer à Start-up Chile. Depuis sa création en 2010, cette initiative du gouvernement chilien, qui vise à accueillir et à financer — à hauteur de 33 000 euros — des start-ups afin de leur permettre de développer leur projet, a acquis une renommée internationale. Tous les ans, ce programme attire des milliers de jeunes entrepreneurs, mais seuls 100 projets sont sélectionnés par session. Au total, 583 start-ups ont déjà reçu le soutien de Start Up Chile, dont neuf Françaises²⁷⁰. »

A) Le secteur électrique

Dans les deux articles suivants, nous parlerons essentiellement du secteur de l'énergie électrique. L'implantation au Chili depuis fin 2011 de l'INRIA, qui est un établissement public français de recherche dédié aux sciences du numérique ou l'ouverture fin 2012 du premier « data center » de Google d'Amérique du Sud à Santiago représentent deux cas qui illustrent le dynamisme du secteur des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) au Chili. Autre exemple : en lançant fin 2013 une nouvelle génération de cartes d'identité et de passeports avec antennes et puces électroniques, le Chili est devenu le premier pays d'Amérique du Sud à utiliser cette technologie (française).

« GDF SUEZ, via sa filiale E-CL, vient de remporter un appel d'offres de fourniture d'énergie au Chili. Le Groupe fournira, à compter de 2018 et pour une période de 15 ans, 5 040 GWh/an d'électricité aux entreprises de distribution du SIC (réseau électrique du centre du Chili). L'approvisionnement sera assuré grâce au portefeuille diversifié des installations existantes, à la construction de nouvelles capacités et à la fourniture de GNL par GDF SUEZ.

L'électricité produite par cette centrale sera acheminée vers le SIC via les 600 km de la ligne de transport TEN qui interconnectera les deux principaux réseaux électriques du Chili et permettra aussi le développement d'une production électrique à partir des sources

²⁷⁰ Elise Mertens (www.lepetitjournal.com Santiago) lundi 18 mars 2013.

renouvelables. Le coût total de la ligne de transport est estimé à 700 millions de dollars, environ 560 millions d'euros²⁷¹. »

L'énergie solaire, un futur brillant pour le secteur chilien dans l'énergie, dans cet article qui tient ses sources de la CEPAL, nous allons approfondir les objectifs et la rentabilité attendue du projet. Le désert d'Atacama au Chili reçoit l'un des niveaux de radiation solaire les plus élevés au monde. La position géographique du Chili se situe proche des pôles et l'épaisseur de la couche d'ozone à cet emplacement est faible. Au Chili, la très grande majorité des mines chiliennes se trouvent au nord du territoire, notamment autour des villes d'Antofagasta et de Calama.

La mine de Chuquicamata, la plus vaste à ciel ouvert au monde, contient à elle seule environ 12 % des réserves mondiales de cuivre. Les compagnies minières consomment beaucoup d'électricité pour exercer leur activité pour l'utilisation des machines et équipements servants à l'extraction du minerai. Le prix de l'énergie électrique est définitivement plus élevé que les pays voisins, il atteint 0,25 kWh en comparaison des États unis où le prix du kWh est d'environ 0,10 dollar.

Les investissements internationaux et nationaux sont arrivés à la conclusion logique que le Chili pourrait être un lieu très approprié pour les opérations de création d'énergie solaire. Il a été proposé des projets de construction solaire avec un total de 9,9 GW de capacité. Bien qu'il soit possible que quelques-uns de ces projets ne soient pas réalistes quant aux productions estimées, il est ici question d'une moyenne annuelle et une puissance installée totale de 18,3 GW en 2012.

Le Chili a bénéficié de la baisse des prix sur l'achat des cellules photovoltaïques. À titre d'information et en 2014, un coût d'environ 60 dollars est nécessaire pour assurer une production de 1 MWh. De ce fait, les projets sont pour une large majorité financés indépendamment et sans aide du gouvernement pour l'obtention de subvention à la création de projets énergétiques innovants. La centrale de San Andres de l'entreprise SunEdison a reçu cependant des crédits de la « *Corporación Financiera Internacional* » y de la « *Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero* ». D'autres projets ont reçu l'appui de la Banque Interaméricaine de développement (BID).

²⁷¹ GDF SUEZ remporte le marché de la construction d'une nouvelle centrale électrique et d'une ligne de transmission au Chili 31/12/2014.

Par conséquent, quelques compagnies minières arrivent à générer leurs propres énergies solaires, mais cela reste, tout du moins pour le moment en vue des technologies actuelles, à une échelle réduite. Une des explications est que le réseau électrique chilien n'est pas uniformisé et les prix sont variables selon les secteurs. L'entreprise suisse Etrion a récemment suspendu la construction d'une centrale de 8,8 MW qui allait fournir en énergie une mine d'iode qui est propriétaire de Minerals Chile SMC. Le projet avait été planifié quand les prix de l'iode se sont envolés brusquement après le désastre nucléaire à Fukushima. Finalement, quand le prix de l'iode est revenu à la normale, le projet n'était plus rentable et a dû être abandonné.

B) Les nouveaux entrants

Le gouvernement chilien a reçu les investisseurs étrangers à bras ouverts. On va chercher justement à augmenter le volume de ces projets et ainsi réduire les consommations de pétrole et de gaz qui sont très importants à cette heure. La grande utilisation de l'énergie solaire aussi va contribuer directement aux objectifs afin d'arriver en 2025 à une production d'énergies renouvelables à hauteur de 20 % du total nécessaire. Durant les premiers mois de 2014, Énergies Renouvelables Non Conventionnelles ERNC ont contribué à un 7,07 % de la production totale électrique. Ce qui confirme une nette augmentation par rapport à l'année 2013 avec un chiffre de 5,85 %. Le pourcentage du solaire n'est seulement que de 2,5 %, mais grâce aux projets en cours, ce chiffre devrait sans aucun doute s'accroître dans les années à venir.

Le Chili pourra bénéficier des conséquences indirectes de la technologie et de ce fait se convertir comme l'un des pionniers dans ce secteur en Amérique latine. Les entreprises d'autres pays en particulier, l'Espagne et les États-Unis sont en cours d'utilisation de la connaissance sur la génération d'énergies solaires et aident par conséquent le Chili dans son développement. Il apparaît intéressant que la production d'électricité émise par l'énergie solaire ne soit pas revendue aux services chiliens, mais bien utilisée directement par les compagnies minières. Par exemple, la centrale photovoltaïque de 80 millions de dollars qui se construit actuellement et qui a pour nom Solarpack sera employée exclusivement par la grande entreprise minière Collahuasi.

L'étude de la section antérieure nous prouve que les entreprises qui souhaitent s'installer au Chili peuvent compter sur une économie forte et régulière. La fiscalité et le droit international

des affaires sont propices aux échanges commerciaux si les sociétés se montrent généreuses et prêtes à investir au Chili.

À l'heure actuelle, près de 2000 sociétés françaises exportent aujourd'hui vers le Chili²⁷². Ces structures sont pour 50 % des PME et ETI²⁷³. Pour donner une image significative qui reflète l'attractivité du Chili auprès des investisseurs étrangers, on peut rappeler que le nombre de filiales implantées dans le pays a été multiplié par 3 sur les 20 dernières années. Le caractère numérique de ces entreprises présentes de nos jours est autour de 220, et la plupart sont situées dans la région métropolitaine du Chili. L'accroissement en Amérique du Sud est attractif, néanmoins le choix du pays est crucial quant aux secteurs d'activités que l'on souhaite étendre.

²⁷² Résultat des données Business France, dans le cadre du développement des entreprises françaises au Chili. Guide des affaires au Chili.

²⁷³ ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire.

CONCLUSION CHAPITRE 3

L'Amérique latine a subi de grands changements au cours des trente dernières années. Le nombre d'initiatives pour le développement des régions a été croissant tout en cherchant le bénéfice des progressions politiques basées sur la démocratie. Les crises, la dette et le second choc pétrolier sont les événements qui ont influencé majoritairement les conditions sociales confrontant certains pays à l'austérité et à la pauvreté toujours plus présente.

Dans ce chapitre trois, nous avons montré, tout d'abord, que la situation économique dans la région est renforcée par les liens au sein des différentes nations. En effet, l'omniprésence des entreprises mondiales laisse la place à des transactions toujours plus intenses au sein des pays de la zone.

Ensuite, nous avons souligné la stabilisation du climat politique qui est un avantage pour le Chili. Tous ces éléments soulignent et confortent sa position de leader dans certains marchés sud-américains. Pour autant, le pays doit travailler sur divers points économiques importants et dont il a besoin pour contrer ses opposants.

Stimuler la croissance par l'innovation :

« L'amélioration du niveau de vie général dépendra essentiellement de la productivité et de la force innovatrice de l'économie chilienne. Cependant, l'intensité de la R-D en entreprise a été faible dans le passé et la modernité a souffert d'une variété de goulots d'étranglement, notamment une pénurie de diplômés en STIM. Les stratégies politiques sont devenues récemment plus favorables à l'innovation, avec des réformes encourageant les sociétés à investir dans des actifs de R-D ainsi qu'un accès plus facile au financement.

Les compagnies chiliennes sont aujourd'hui plus créatrices, notamment dans les secteurs traditionnels centrés sur les avantages comparatifs et les ressources naturelles. Start-up Chili a attiré l'attention internationale comme un moyen de favoriser l'entrepreneuriat, les contraintes pour ouvrir une entreprise ont été réduites. Le crédit d'impôt sous-utilisé sur la R-D a été rendu plus facile à réclamer, et son succès augmente actuellement. Pourtant, il est possible de développer davantage le système d'innovation, d'améliorer les programmes existants et de renforcer la cohérence institutionnelle²⁷⁴. »

Conserver une croissance rapide :

²⁷⁴ Études économiques de l'OCDE chili octobre 2013 synthèse.

L'objectif est de contenir un cadre solide de la politique macroéconomique. Dans le futur, il se pourrait que le Chili se heurte à des dégradations, notamment financières. De ce fait, le pays doit assouplir sa politique budgétaire et laisser davantage influencer les stabilisateurs automatiques. Le Chili possède une économie qui est potentiellement affectée par les chocs externes et les cours du marché du cuivre. Les administrations publiques doivent tenir de solides positions financières et cette politique devra être compatible avec les objectifs budgétaires de la nation. Au fur et à mesure de l'avancement et de la croissance positive de l'économie chilienne, le pays aurait tout à gagner en améliorant son dispositif universitaire qui souffre aujourd'hui de grosses lacunes tout comme le système social qui est hétérogène et en grande disparité avec les classes communautaires. La santé et l'éducation constituent les deux principaux défis auxquels le Chili devra se confronter à court terme.

« Sur le plan social, des progrès significatifs ont été réalisés en matière de lutte contre la pauvreté au cours des vingt dernières années au Chili. Le pays possède ainsi l'un des plus bas taux de pauvreté en Amérique latine (moins de 15 %). Les relations politiques et administratives bilatérales sont excellentes. Du 25 au 27 janvier 2013, le Premier ministre français s'est rendu au Chili à l'occasion du Sommet CELAC — UE et a rencontré le Président Piñera. Il était accompagné de la ministre des Affaires sociales et de la Santé, Mme Marisol Touraine, de M. Bernard Cazeneuve, ministre délégué auprès du ministre des Affaires étrangères, chargé des Affaires européennes, M. Pascal Canfin, ministre délégué auprès du ministre des Affaires étrangères, chargé du Développement, Benoît Hamon, ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire et de la consommation. Mme Conway-Mouret a représenté le ministre des Affaires étrangères lors des cérémonies d'investiture de la Présidente Michelle Bachelet en mars 2014²⁷⁵. »

Faire évoluer le marché du travail et le rendre plus attractif :

L'accueil aux enfants doit être impérativement amélioré de ce fait, cela encouragera les mères à se concentrer sur une carrière et ainsi accroître le taux d'activité chez les femmes. Proposer des horaires de travail plus flexible, en effet l'État est strict sur les heures et ne laisse que peu d'options pour les employés. Stimuler l'emploi chez les jeunes, étendre le salaire minimum réduit des moins de 18 ans aux moins de 25 ans.

²⁷⁵ La direction générale du trésor, les services économiques à l'étranger, Chili. <http://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/chili>.

Stimuler l'entrepreneuriat et l'innovation :

La mise en place des nouvelles réformes du gouvernement pour attirer l'investisseur étranger est un élément clé pour le futur en matière de recherche et de développement. La création du ministère de l'innovation est un excellent constituant pour organiser tous les projets en cours et à venir. Tirer un maximum d'excédent des ressources naturelles et en particulier de l'extraction du cuivre, les mines à ciel ouvert sont un avantage de taille, de ce fait cela implique la réduction du coût d'extraction. Le Chili peut se permettre de faire des profits tout en appliquant une politique de prix élevés bien que les tarifs soient indexés sur le cours du cuivre journalier. Exploiter les projets qui ont fait leurs preuves dans le passé, créer d'audacieuses opportunités en se basant sur des réussites, cela provoquera une aire novatrice dans la création d'emplois.

Encourager la croissance verte et durable :

Continuer à promouvoir les plans d'efficacité énergétique, créer des projets sur le court ou sur le moyen terme et attirer les investisseurs dans ce contexte. Mettre en place de nouvelles solutions pour le traitement de l'eau, et en particulier dans les zones où l'or bleu vient parfois à manquer. Tenter de réduire les émissions de gaz à effet de serre, émettre des restrictions en matière de déchets et limiter la pollution sur les sites miniers qui sont souvent laissés avec de grandes quantités d'ordures.

La réflexion sur notre étude et sur les questions précédentes nous mène à la conclusion suivante : L'Amérique latine a indubitablement connu et continuera à connaître des transformations tant sur le plan économique, social et culturel. Nous travaillerons dans le quatrième et dernier chapitre sur les transmutations culturelles et nous essayerons de trouver le point d'accroche entre les relations françaises et chiliennes dans le développement des PME.

Avec les différences et les écarts généraux engendrés par les bouleversements que connaît le continent sud-américain, nous constaterons qu'il existe effectivement de nos jours une barrière qui freine les échanges et la croissance économique bilatérale. Grâce notamment aux coopérations internationales implantées dans les pays de la région, nous pensons que l'Amérique latine accorde une grande importance aux diversités sociales politiques et économiques étrangères. Ainsi pour les entreprises qui souhaitent s'installer, gérer certains aspects comme l'interculturalité sera un atout voire une obligation. Si les compagnies internationales réussissent dans la stratégie de développement, les barrières financières se

verront atténuées et au fur et à mesure elles pourront même disparaître laissant la place à des échanges fructueux et bénéfiques.

Concernant les politiques intérieures, accueillir les investissements étrangers est aussi une occasion favorable pour redresser économiquement le secteur privé. En effet nombreuses sont les compagnies qui dans leurs processus d'internationalisation recrutent du personnel local. Dans certains cas, l'employé se verra ainsi offrir par l'entreprise des services et conditions de travail plus proches d'un modèle social économique européen qu'un modèle national. C'est pourquoi les coopérations locales sont bienveillantes avec les compagnies étrangères souhaitant travailler sur leurs territoires.

L'internationalisation des compagnies européennes et françaises par exemple est profitable à tous les niveaux, la chaîne industrielle et les mouvements économiques se voient avancer dans la bonne direction grâce notamment aux investissements extérieurs. Un projet de grande envergure entraîne un contrat avec de forts flux de capitaux, flux qui se verront redistribués à chaque étape d'allotissement du travail. L'Amérique latine souffre de pauvretés et d'inégalités toujours plus notables, il est important de valoriser ces échanges et de les faire progresser. Ainsi le développement et la coopération internationale du secteur privé contribuent directement à l'équilibre économique, social et culturel des pays concernés.

L'objectif du travail de cette thèse est de prouver que les succès ou les échecs de l'internationalisation des PME ne sont pas seulement une question économique, un manque de capital ou une méconnaissance du marché chilien. Pour poursuivre sur le dernier chapitre, et en vue des divers éléments théoriques de notre recherche, nous pensons que les PME qui souhaitent s'orienter vers des démarches d'exportation sont tenues de respecter les recommandations qui permettent de ne pas se précipiter vers un échec commercial. L'étude micro et macroéconomique doit être vue en profondeur pour bien cibler les zones qui sont intéressantes pour l'entreprise. Vérifier quels secteurs sont prometteurs et quels secteurs n'offrent pas la possibilité de s'investir pleinement. Une fois le marché sélectionné pour son internationalisation, il est élémentaire d'étudier la partie de gestion des ressources humaines, l'interculturalité, la compétence, et se préparer à la qualité de la structure à mettre en place.

Les employés doivent être impérativement évalués avant d'être sélectionnés et envoyés sur un territoire géographique dissemblable avec tous les éléments culturels liés à l'expatriation.

Après avoir développé de manière plus insistante les différents concepts de la culture grâce aux éléments théoriques du second chapitre, nous pourrons affirmer dans le dernier chapitre

que les compétences interculturelles sont aussi à considérer parmi les divers facteurs de l'internationalisation.

Le travail précédent nous a permis d'analyser en grande partie les enjeux du développement des nombreuses régions latino-américaines. Soumises aux bouleversements majeurs dans les domaines réglementaires, climatiques et démographiques, toutes les entreprises industrielles doivent aujourd'hui améliorer leurs performances environnementales. Les économies d'énergie sont l'un des axes prioritaires de la transition énergétique, elles constituent pour les industriels un véritable atout concurrentiel et pour les collectivités publiques un moyen de développement économique et de rayonnement.

Le groupe Utilities-Performance ²⁷⁶, entreprise française spécialisée dans le secteur énergétique opère sur un périmètre complet, depuis la production des utilités jusqu'au processus, pour identifier les ressources les plus adaptées, mais aussi pour choisir, concevoir et mettre en place les technologies de gestion et d'optimisation d'eau et d'énergie les plus pertinentes. Utilities-Performance propose des solutions sur l'ensemble de la chaîne énergétique à travers des services d'audit énergétique et d'ingénierie. Les objectifs consistent à identifier les économies d'énergie, maîtriser les consommations et garantir la performance énergétique.

²⁷⁶ Entre 2006 et 2013 : Utilities-Performance (Up) est né de l'entente et du partage de valeurs et d'ambitions des dirigeants de Barrault Recherche, Eau & Industrie, SEAF et B2 Ingénierie. Up est la filiale commune de ces quatre bureaux d'études en novembre 2013, la filiale Utilities-Performance devient la maison mère. Up se rapproche également de l'Amérique latine et crée une structure spécialisée dans le conseil en économies d'énergies au Chili.

CHAPITRE 4 : ORGANISATION DES COMPÉTENCES

INTERCULTURELLES DANS L'INTERNATIONALISATION

DU GROUPE UTILITIES-PERFORMANCE AU CHILI

Si nous suivons le fil de notre présentation et l'analyse sur le développement de notre travail, nous pourrons à la fin de cette thèse émettre des conclusions sur le développement du groupe Utilities-Performance au Chili. Dans ce chapitre nous allons succinctement présenter le domaine d'étude de l'entreprise et nous aborderons directement les difficultés liées au management interculturel.

Grâce aux éléments que nous avons développés dans les deux premiers chapitres, nous pourrons affirmer que banaliser l'interculturalité peut mener un projet d'internationalisation à l'échec. Nous verrons au fur et à mesure de notre argumentation qu'il existe de nombreux facteurs et obstacles auxquels l'entreprise et les employés sur le terrain ne s'attendent pas.

L'eau et de l'énergie sont intimement liées et relèvent d'approches similaires. Utilities-Performance offre des solutions uniques et adaptées aux problématiques clients, reposant sur une expertise avérée. L'approche « audit » d'Utilities-Performance, au travers d'un audit énergétique puis par une expertise approfondie permet d'étudier les fonctionnements actuels, d'évaluer les besoins futurs en fonction des objectifs et de définir les solutions envisageables, les investissements nécessaires, les sources d'économie et d'améliorations techniques.

L'offre « Audit et étude », composée d'un diagnostic approfondi, permet d'étudier les fonctionnements actuels, d'évaluer les besoins futurs en cohérence avec les objectifs et de définir les solutions envisageables incluant les investissements nécessaires et les sources d'économie.

Utilities-Performance dispose d'une expertise d'ingénierie dans la gestion de l'énergie, l'alimentation en eau d'un site, le traitement final des eaux usées et de toutes les utilités industrielles. Le bureau d'étude assiste les industries sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'un projet, dans le cadre d'une simple assistance à maîtrise d'ouvrage, d'une maîtrise d'œuvre ou d'un accompagnement assorti d'un engagement de résultat dans divers domaines d'interventions :

- Eau minérale, eau de source, eau potable, eau industrielle : recherche de ressources, traitement, cartographie des consommations, forages, stockage, distribution, schéma directeur, étude patrimoniale.
- Eaux usées : audits de pollution, processus de recyclage des eaux usées. Stations de traitement (industrielles et collectives), réseaux.
- Eaux pluviales : étude, dimensionnement, stockage.
- Chaud : vapeur, vapeur surchauffée, eau chaude, eau surchauffée, fluide thermique, gaz et air chaud.
- Froid : groupe froid positif et négatif.
- Ingénierie civile construction d'installations destinées aux énergies et au traitement de l'eau.
- Réseau de distribution : air comprimé, aspiration, ventilation, distribution hydraulique et énergétique.
- Processus énergétique : chaudière biomasse, cogénération, méthanisation, géothermie.
- Électricité : haute tension/basse tension et courants faibles, automatismes.

- L'ingénierie du sous-sol et l'assistance de projets : Utilities-Performance est spécialisé dans l'assistance, depuis l'étude de faisabilité hydrogéologique, la définition technique des ouvrages, le pilotage des travaux, les essais de production, jusqu'à la mise en exploitation et le contrôle des performances.
- La conception et le dimensionnement de filière de traitement : procédés chimiques, physiques ou biologiques, Utilities-Performance prend en compte les projets de développement, le budget, les subventions envisageables, les objectifs de rejets, l'état de l'existant ainsi que la nature et la destination des boues produites.
- L'ingénierie des processus de traitement et la distribution d'eau Utilities-Performance valide les choix techniques proposés au travers d'essais de traitement réalisés avec des pilotes industriels.

L'entreprise s'engage, au côté de ses clients, dans la conception et l'optimisation des installations de production, de traitement et de distribution d'eau et garantit les performances.

Utilities-Performance prépare sur le fond et sur la forme un audit de certification ISO 50001 et réalise pour l'AFNOR la formation des futurs consultants certificateurs. Depuis le début de la mise en place de la norme ISO 50001, le groupe a accompagné de nombreux industriels, tous secteurs confondus, dans la mise en place de leur système de management de l'énergie.

La norme ISO 50001 est la référence internationale sur le système de management de l'énergie. Elle fixe le cadre d'une politique opérationnelle d'amélioration continue de la performance énergétique. Dans le respect du cahier des charges des clients, la PME élabore les études diagnostiques et d'avant-projet détaillé afin d'optimiser le projet. La compagnie assiste les entreprises dans la phase de consultation visant à sélectionner les offres les plus adaptées au projet. Les équipes assurent le suivi et la coordination du chantier, la réception technique et la mise en service de l'installation. Utilities-Performance s'implique au côté de ses clients et valide la réception sur la performance avec des solutions clés en main d'un projet alliant technique et efficacité.

Fin 2013, le directoire décide d'implanter une filiale à Santiago au Chili dans le but de développer son négoce en Amérique latine. (Mexique, Colombie, Argentine.) Cette structure porte pour non Up Latam comme diminution d'Utilities-Performance Latino-Américain. Nous retrouverons ainsi des employés de cultures différentes au sein de cette même filiale. Parmi ces recrues, une Argentine au poste de gestionnaire administrative, un Mexicain comme gérant, une Chilienne aux fonctions de représentante légale, et deux jeunes Français diplômés

d'école de commerce et employés sur un contrat VIE (Volontariat International en Entreprise) responsable du développement technique et commercial.

Le recrutement d'un VIE donne des avantages, le volontaire est exclu de toutes charges fiscales pour lui-même et pour son entreprise. L'indemnité qui lui est versée est directement opérée par Business France qui gère les VIE, 62 au Chili, et environ 8 000 personnes en 2014 répartis dans le monde entier pour le compte non seulement de PME, mais également de grands groupes ou d'institutions françaises. Le salaire qui lui est versé dépend de différents facteurs et de la zone d'affection, ces facteurs sont fonction de trois principaux éléments : l'éloignement géographique, l'indice de dangerosité du pays et le taux de change. Dans notre cas d'étude, les salariés des États tiers ne sont pas au même régime que les salariés du territoire d'accueil. Ils sont directement engagés par la société française avec un contrat local. Ils ne disposent pas forcément des mêmes avantages que les expatriés surtout en matière de sécurité sociale ou de défiscalisation.

« Le Volontariat international en entreprises (VIE) permet aux entreprises françaises de confier à un jeune, homme ou femme, une mission professionnelle à l'étranger. Ce dispositif est géré par Business France, l'agence française pour le développement des entreprises. En tant que jeune volontaire international, vous effectuerez un emploi d'ordre scientifique, commercial ou technique. Les missions proposées sont variées : études de marchés, prospection, renforcement d'équipes locales, accompagnement d'un contrat, d'un chantier, la participation à la création d'une structure locale, animation d'un réseau de distribution, support technique d'un agent²⁷⁷. »

Les compétences et connaissances interculturelles seraient un avantage à celui qui les possède avant de travailler dans des conditions de travail à l'internationale. L'objectif de cette recherche est d'analyser et de comprendre quelles sont ces compétences à acquérir afin de minimiser les risques de l'internationalisation.

De cette manière, les ressources humaines de la compagnie sont inévitablement confrontées à des complications et confusions qui peuvent être amoindries si l'entreprise s'intéresse à ce processus complexe d'interculturalité. Les formations de préparation devraient être une formalité et un outil qui permettrait de prévenir les difficultés interculturelles pour de jeunes employés. Selon la capacité du groupe à répondre à toutes ces attentes, nous pourrions tout au

²⁷⁷

<http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-volontariat-international-en-entreprise-vie--@/suarticle.jspz?id=43662>.

long de cette recherche voir quelles sont les réussites obtenues par notre filiale implantée au Chili. Il est important de développer tous les axes de l'internationalisation tant sur le point économique que sur les caractéristiques du marché chilien. Bien souvent, ce sont les premières questions posées par le bureau exécutif, les conditions monétaires pour évaluer la rentabilité d'un projet. Nous avons partagé cette thèse entre facteurs économiques et managériaux qui seront tous deux des ponts dans notre recherche.

L'interculturalité est le résultat puissant où se rencontre et se mélangent différents professionnels de différentes nationalités. Cette mixité provoque des relations interculturelles et nous démontrerons quelles sont ces approches en tant qu'employés. Globalement, nous ne parlerons pas, ou peu, des activités d'Utilities-Performance au Chili, cependant, il convient toutefois de mentionner quelques-uns des antécédents du groupe qui permettent de mieux situer l'activité de l'entreprise.

La société française propose des solutions et équipements qui permettent de réduire ces coûts annuels très importants pour les industries en Amérique latine. La PME doit expatrier des compétences techniques locales vers un autre continent. Dans ce cas précis, les compétences techniques sont en provenance du pays d'origine de la firme. La direction de l'agence française au Chili est confiée à une personne émanant du pays d'accueil qui travaille toute l'année dans le secteur. Son rôle est de mener l'équipe vers des succès commerciaux et engendrer le maximum de contrats possibles. Au début de l'aventure, les quatre employés ne se connaissaient pas, ils sont obligés de s'entendre sur les tâches à accomplir tout en respectant les diversités culturelles de l'autre. Après une année de tentatives pour faire progresser le bureau et intégrer le produit sur le marché, le directoire en France a décidé de fermer les portes de la filiale chilienne implantée depuis janvier 2014. Cet échec est le fruit de plusieurs facteurs et plusieurs raisons que nous mettrons en avant dans cette recherche doctorale.

On peut se questionner inévitablement sur le fonctionnement de la stratégie commerciale. La patience des dirigeants et des partenaires est mise à l'épreuve et il n'est pas rare de voir le détachement des employés en France et le désintéressement du directoire pour un projet qui n'est pas rentable dès la première année. Que peut-on répondre aux avertissements et aux incompréhensions des employés en France ? Internationaliser une PME est un processus long et délicat, la stratégie doit être bien préparée et elle ne doit pas être confiée à des personnes qui ne possèdent pas les qualités techniques ou administratives propres à l'entreprise d'origine. C'est à ce moment précis où la structure ne montre aucun chiffre de rentabilité que

l'on s'aperçoit de l'intéressement réel pour le projet de la part du directoire en France. Le choix de l'abandon ou du redressement de la filiale est discuté pour savoir quelle est la meilleure solution en tenant compte des situations humaines et des ressources internationales sur place.

Dans les différents cas d'études proposés, la patience est-elle un facteur qui va influencer la continuité du projet ? Oui en effet, le directoire qui fait preuve de patience et qui a confiance en ses ressources humaines françaises à l'étranger peut démontrer de la compréhension et redresser la filiale pour prévoir une année supplémentaire avec une nouvelle stratégie. La réduction du capital humain est aussi une solution pour ne pas arrêter définitivement le projet qui a été long à mettre en place, cela signifie donner une chance à la filiale, mais pas à toutes les personnes qui y travaillent quotidiennement.

Dans notre développement, nous chercherons dans un premier temps à définir quelles sont les meilleures voies pour s'internationaliser et pousser les activités du groupe vers un marché extérieur. Deuxièmement, il convient d'examiner les bases des relations interculturelles. Nous prendrons comme exemple ce groupe français qui a choisi de s'implanter au Chili et de compter avec des ressources humaines internationales en provenance de différents continents et de différentes cultures.

Il est d'une importance vitale pour la filiale de travailler sur l'interculturalité et grâce aux outils théoriques, nous pourrions confirmer quelles peuvent être les règles à appliquer drastiquement au quotidien dans un bureau de représentation international.

Nous pensons que les différents échecs d'internationalisation proviennent des conflits interculturels qui n'ont pas su être gérés. Les RH n'ont pas nécessairement reçu de formation pratique quant à la réalité de l'interculturalité, ces personnes se retrouvent alors prises au piège dans un brassage culturel qui leur est difficile à maîtriser.

Dans ce sens, nous allons travailler sur la planification suivante : en premier lieu, nous aborderons les différentes approches quant à la formation culturelle. Nous nous aiderons aussi de la littérature pour appuyer notre cas pratique au Chili, puis nous étudierons les diverses activités de la stratégie de gestion de l'entreprise pour la mise en œuvre du projet et les objectifs généraux, puis nous nous concentrerons sur les notions de la compétence dans l'objectif de gérer au mieux les actions et les stratégies de développement quotidiennes. En fonction de ces diverses étapes d'analyses pratiques et théoriques, nous pourrions proposer une évaluation en ce qui concerne les actions accomplies au sein de la filiale chilienne, et ensuite,

étant donné l'existence des problèmes organisationnels et interculturels, nous procéderons à une analyse des méthodes de travail du groupe Utilities-Performance.

L'interculturalité est un des aspects de l'internationalisation sur lequel nous avons choisi d'appuyer notre recherche. C'est en effet une question qui doit être traitée avant de se lancer sur un marché externe. Les RH sélectionnées doivent être préparées en interne. Dans la dernière partie de cette thèse, nous expliquerons pourquoi il est aussi important de ne pas négliger cet aspect culturel dans l'organisation de la filiale au Chili.

En vue de l'analyse et de la réflexion personnelle sur un tel projet d'entreprise, c'est cette deuxième étape qui nous intéresse fortement, elle met en place une stratégie interne de développement et d'affrontements contre les divergences culturelles, de plus, elle révèle un diagnostic faussé de la réalité et des idées primaires sur l'interculturalité. Cette étude apporte des recommandations en vue de contribuer à résoudre les problèmes, et parce qu'elle conduit sur des résultats aussi bien positifs que négatifs. Il est alors possible d'effectuer une observation approfondie et une évaluation concrète sur les difficultés peu visibles liées à l'internationalisation.

SECTION I : INTÉGRATION INTERCULTURELLE DU **GROUPE UTILITIES-PERFORMANCE**

Une démarche commerciale doit être impérativement analysée en détail et en rapport aux produits à exporter. Nous verrons également qu'il existe des organismes français qui aident et qui accompagnent les entreprises dans leurs développements à l'international. C'est pourquoi nous avons voulu dans la seconde partie du doctorat traiter les questions économiques au Chili et en particulier les effets de la mondialisation. Ainsi, et à la fin de notre étude, nous aurons une vision globale des risques et des opportunités de l'internationalisation tant sur le point culturel qu'économique. Cet exemple concret a pour but de souligner les grandes lignes que doivent suivre les entreprises dans leurs volontés de s'introduire sur des marchés externes. Il a pour objectif de guider étape par étape les PME sur les principes fondamentaux de l'internationalisation.

La filiale Up Latam sous l'égide du groupe Utilities-Performance est une étude pratique qui peut aider certaines PME. Le mode d'implantation de la structure chilienne est relativement classique si l'on se réfère aux formes complexes d'activité à l'export. La stratégie mise en place par le directoire contient tous les éléments de base pour faire vivre un tel projet. Il est à noter que la préparation ayant duré un an, l'entité voit le jour après réflexions et décisions prises par les différents belligérants externes comme internes. Nous parlons ici des actionnaires du groupe, du Président, du représentant légal au Chili et du directeur local.

Quels sont les éléments qui marqueront le projet ?

Des mélanges d'interactions culturelles entre les membres de la structure et la maison mère sont les grands déterminants qui définissent le futur de la filiale dans ses échecs et ses réussites. Une grande partie de notre argumentation se trouve dans la première approche de cette recherche. Nous essayerons de la détailler autant que possible tout en suivant la ligne directrice de notre développement qui conduit à l'internationalisation du groupe Utilities-Performance au Chili.

Dans l'objectif d'appuyer et défendre notre position quant aux échecs et aux réussites de la filiale chilienne, nous devons impérativement délimiter les éléments qui nous entourent. De cette manière, ce dernier chapitre est un bon indicateur pour la PME désireuse d'accroître ses profits à l'international.

Afin d'unir les fragments antérieurs avec le présent chapitre, nous allons présenter les points importants et délicats de l'internationalisation du groupe Utilities-Performance à Santiago au

Chili. Les compétences culturelles et le domaine de gestion du personnel sont trop souvent délaissés par les PME qui pensent dans un premier temps à obtenir un profit économique immédiat. Il est inévitable que surgissent des erreurs sans des préparations internes avant le départ des jeunes ressources humaines. L'accumulation des incompréhensions des aspects culturels du pays d'accueil est un facteur qui mène aux non-concrétisations du projet. Ces compétences interculturelles sont des éléments clés qui sans aucune prise de conscience joueront un rôle majeur dans l'échec de l'internationalisation de l'entreprise et du programme tout entier.

La « *compétence interculturelle* » est un terme utilisé afin de qualifier une personne qui œuvre dans un contexte international. Les individus et employés dans les organisations internationales sont au centre des relations sociales.

Chaque travailleur possède des compétences interculturelles, et en fonction de sa nationalité ou de ses expériences personnelles, professionnelles, ses aptitudes à générer les notions de compétences interculturelles seront différentes. Nous nous attacherons à analyser l'émergence de cette notion, assez récente, et qui articule les relations interpersonnelles au cœur des firmes internationales. La globalisation a créé de nouvelles dimensions de la culture en mélangeant les ressources humaines au sein des structures en phase d'internationalisation. Il est tout à fait intéressant de développer les différents liens qui unissent et qui opposent les éléments culturels d'une entité comme notre exemple au Chili. Nous aborderons dans ce chapitre ces relations tout en les appliquant à un cas précis. Cet exemple concerne les PME qui souhaitent créer leurs propres filiales en dehors des frontières européennes et en mélangeant les cultures et les aptitudes au sein de la même entité.

« *De nos jours, elle est considérée comme une compétence indispensable de la mobilité internationale*²⁷⁸. » (Barmeyer, 2000)

Nous pouvons qualifier la compétence interculturelle comme garant d'employabilité à l'international ou « *le plus, qui accroche le curriculum vitae* » d'un candidat. Tous les sites *web* se sont concentrés pour développer cette habileté de plus en plus globale.

Les compétences internationales doivent se traduire par une meilleure compréhension de cette dernière. Aujourd'hui, les actions commerciales sont existantes dans un monde globalisé, les entreprises sont ouvertes sur l'extérieur et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est

²⁷⁸ Barmeyer, C. Peut-on mesurer les compétences interculturelles? Une étude comparée France-Allemagne-Québec des styles d'apprentissage.

omni présente dans le contexte étranger. La différence culturelle est au cœur des débats dans les stratégies de développements.

Cependant, la compétence interculturelle est encore peu connue dans le domaine de l'internationalisation. L'utilité de ces compétences qui sont des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles²⁷⁹ (Bartel-Radic, 2002), se fait progressivement ressentir à travers un phénomène accru et inéluctable qui est la globalisation.

Dans le but de développer une approche à la stratégie par les ressources et facultés, la compétence interculturelle est indéniablement nécessaire dans les réussites de toutes les interactions des environnements internationaux. Dans un ouvrage sur le modèle de la compétence organisationnelle de Kusunoki et al. (1998). Il apparaît clairement que ce phénomène de connaissance interculturelle est le moteur des relations entre les individus dans les organisations internationales. La nécessité économique et stratégique impose aux compagnies de développer certaines activités à l'extérieur. La recherche de nouveaux marchés mondiaux, les objectifs de minimiser les coûts de production, l'augmentation des marges, la réduction des charges fiscales, la création d'alliances et de postes à l'étranger ont fait qu'aujourd'hui, le capital humain et la compétence culturelle sont mis en avant dans le but de faire grandir les groupes dans le phénomène de globalisation.

Au cœur de l'entreprise, il y a le capital humain, ils ont pour objectif d'apporter les compétences et qualités nécessaires à son bon déroulement dans un cadre multiculturel. Ceci implique d'assurer quotidiennement les tâches à effectuer, tout en étant compétent et animé pour le fonctionnement de l'organisation. Les enjeux de la fonction des ressources humaines internationales s'appréhendent à tous les niveaux : elle garantit la bonne productivité de la filiale en lui fournissant une personne adaptée aux circonstances de travail locales.

Les forces de ventes motivées et efficaces pourront améliorer le rayonnement commercial à l'international. Les RH internationales sont le centre de la stratégie à l'étranger, elles amènent une valeur ajoutée face à la concurrence régionale et globale au sein d'un même pays.

Dans les organisations, les compétences interculturelles n'étaient pas valorisées par des actions commerciales trop courtes géographiquement. Les entreprises se limitaient à quelques échanges d'importations et d'exportations au sein des frontières européennes. Avec la libéralisation des échanges et les possibilités de plus en plus grandissantes d'évolutions en

²⁷⁹ Bartel Radic, A. (2002). L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle. Grenoble : Université Pierre Mendès .

dehors des frontières européennes, les ressources humaines sont au premier plan dans le traitement des actions commerciales internationales. De cette manière, on ne peut passer outre les problèmes liés aux différences interculturelles. L'adaptation des cadres expatriés et le recrutement des ressources humaines locales ont créé un mélange qui doit être contrôlé pour le bien de tous les employés et afin que la structure soit la mieux gérée possible.

§ 1 : La formation et l'étude des dimensions interculturelles

Dans le cas où l'on considère la diversité comme un nouveau segment des organisations internationales, nous devons être capables d'assumer et de cultiver ces différences. L'objectif de cette recherche doctorale est de créer une vue d'ensemble sur la fameuse « *compétence interculturelle* » et savoir à quel moment de l'internationalisation une entreprise comme Utilities-Performance doit être attentive dans ses démarches à l'export. Dans la première section, nous aborderons la formation interculturelle, puis sa relation avec la gestion entrepreneuriale.

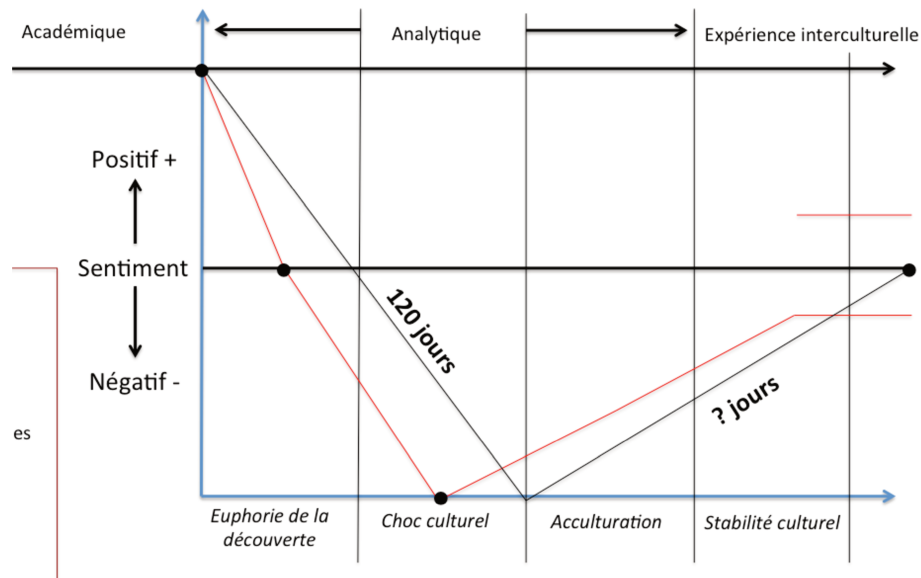
« De nombreuses nécessités économiques et stratégiques (la recherche de nouveaux marchés mondiaux, la recherche de minimisation des coûts de production et des charges fiscales, développement d'alliance stratégique) ont fait qu'on assiste aujourd'hui à un phénomène accru d'internationalisation et de globalisation.

Au niveau des organisations, si auparavant, ce phénomène débutait par de simples échanges commerciaux (exportation et importation) où les interactions entre cultures pouvaient être modérées grâce à la prise de distance d'aujourd'hui paraît bien plus complexe. Actuellement, il implique une "interpénétration" tant au niveau économique, politique, juridique, culturel et humain. Ces interpénétrations sont difficiles à assumer²⁸⁰. »

La courbe que nous avons tracée représente le point de vue des ressources internationales françaises travaillant dans cette filiale au Chili. Nous y voyons directement comment elles perçoivent les sensations personnelles et comment elles gèrent les différences culturelles en fonction de la théorie de la courbe originale d'acculturation issue des travaux de Hofstede.

²⁸⁰ Rakotomena Mialy Henriette, les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005.

Figure 1.0 : La courbe d'acculturation de Hofstede pour le jeune expatrié au Chili



Source : Courbe d'acculturation de Hofstede, 1994.

Les quatre sentiments de la courbe d'acculturation de Hofstede :

Dans notre cas de figure et dans la pratique, les quatre sentiments de la courbe d'acculturation de Hofstede sont variables d'une personne à l'autre. Nous allons répondre sur les quatre sentiments de la façon la plus sincère qu'il soit, et comme cela a été perçu et vécu lors de l'expérience professionnelle d'où nous faisons l'objet.

L'euphorie de la découverte :

Cette phase est comprise dans une période très courte, qui se déroule au début des relations que l'on entretient avec tous les différents membres que compose une équipe interculturelle.

Lorsqu'on se présente dans les premiers jours et dans une nouvelle structure pour une expérience professionnelle internationale, on va appliquer directement, et peut-être même inconsciemment l'enseignement que nous avons reçu durant des années en France, dans notre foyer, à l'école et à l'université. Aussi, on ne se soucie guère de ce que vont penser les autres de notre comportement et notre analyse professionnelle, pour nous, c'est le parfait exemple de faire les choses. De cette manière, nous spéculons que tout va bien pour le moment et que cela sera de même pour la suite. Le « problème culturel » n'est pas un obstacle dans un premier temps. Durant cette période d'adaptation et de connaissance entre les membres de l'équipe, il est délicat de dire ce que l'on pense des autres en matière de culture.

Chaque individu observe les manières des divers protagonistes pour par la suite émettre des reproches sur les comportements quotidiens de ces inchangés acteurs. Les premiers clans interculturels se forment directement et rapidement, et il est tout à fait fréquent de voir les employés d'une même nationalité se regrouper entre eux face à un monde professionnel multiculturel. En général, les caractéristiques d'une personne issue de sa culture se font ressentir de la même manière chez un groupe d'une culture plus proche. Par exemple, les Français émettront des doutes semblables et des critiques similaires à l'égard d'une tierce personne.

Un bloc se met en place et la supériorité numérique devient un avantage dans le cas des filiales à l'étranger avec des ressources humaines internationales. En effet, on souhaite travailler dans un groupe et une équipe en appliquant des actions culturelles qui nous sont communes, sans aucune peur de ne pas bien faire ou de se sentir différent face à un interlocuteur d'une culture davantage plus éloignée. Pour un cadre expatrié non habitué, il est déstabilisant de travailler dans un premier temps dans ces conditions de travail.

Il n'y a pas de honte à vouloir apprendre ces types de connaissances qui seront dans tous les cas indispensables dans les tâches de tous les jours. Une bonne formation ne peut qu'être un avantage pour la suite dans les expériences d'expatriés.

Il est à souligner que l'aide n'est pas forcément un appui que l'on va chercher dans la culture française avec un expatrié qui possède plus d'expériences à l'international. Il faut aller en parler aux individus de nationalités plus éloignées et qui sont directement en conflit avec nous pour comprendre pourquoi le phénomène d'interculturalité est tant important dans les relations au travail à l'étranger. Nous devons écouter la version des autres interlocuteurs et savoir quel est le point de vue contraire à ce que l'on estime correct. Ainsi, avec plusieurs types de justifications et une idée sur les opinions de chacun, il est tout momentanément plus simple de prendre les décisions futures en fonction de ce que pensent les autres. Le but de l'effort de compréhension est d'aller chercher un résultat identique en utilisant distincts procédés plus souples et plus adaptés à l'environnement de travail et qui ainsi éviteront tous les désagréments internes. Ce n'est qu'à partir du moment où l'on maîtrise ces éléments, que l'on commence à acquérir des compétences interculturelles.

Pour être capable d'atteindre la phase de « stabilité » (état positif) sur le diagramme de Hofstede ci-dessus, il convient de posséder une compétence interculturelle.

Aussi, après quelques semaines, les premières tensions se font sentir entre les interlocuteurs et les conflits sont déjà bien présents dans la filiale à l'étranger. À cet instant, l'euphorie de la découverte s'efface pour laisser place à la seconde phase qui est le choc culturel.

Le choc culturel :

Il est sans doute la phase la plus délicate à vivre pour un jeune expatrié. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la remise en question sur ces aptitudes professionnelles peut être difficile à gérer. La culture française nous fait sentir en bonne forme dans un contexte multiculturel. Dans notre exemple et pour le développement international de la compagnie française, on se sent également dans une très bonne position du fait que la société mère en France nous soutient. Cependant, le fait d'être géré par une personne émanant du pays d'accueil bouleverse totalement la conception de la filiale chilienne que nous avions imaginée avant notre arrivée. Le choc culturel est présent et difficile à accepter dans les premiers temps, il est inévitable de trouver d'une manière ou d'une autre comment le surmonter. Dans certains cas, il n'est pas difficile de s'adapter dans des conditions de travail multiculturelles. Plus les employés d'une entreprise pratiquent une culture similaire, et plus on s'accroche à la faire perdurer comme dominante dans la structure.

La culture française n'est pas la dominante et il est primordial de trouver sa place dans une équipe qui applique sans exception la culture du pays d'accueil. Dans l'objectif de ne pas passer énormément de temps à surmonter cette étape, il est impératif de se conformer au mode de gestion polycentrique et ne pas réagir drastiquement en fonction des ordres et demandes de la maison mère qui ne fait que gérer à distance l'entité à l'international. Le travail de tous les jours se fait sur place et il est complexe pour le siège central de suivre toutes les activités à la loupe.

Aussi, il vaut mieux travailler dans les conditions locales pour optimiser efficacement son temps d'adaptation. Une fois son environnement culturel bien maîtrisé, il est tout à fait recommandable de gérer au mieux les requêtes et indications de la maison mère en talonnant le fonctionnement polycentrique de la structure. Il est relevant de suivre le siège social, le savoir-faire a déjà fait ses preuves dans le pays d'origine et la filiale a pour rôle de transposer dans un autre contexte ses connaissances et ses produits. Les ressources humaines locales n'ont pas pour habitude de travailler à distance avec la maison mère qu'ils ne connaissent pas. Elles n'ont pour la plupart jamais rencontré les personnes qui y œuvrent et de ce fait elles

concentrent directement leurs efforts dans le développement de l'entreprise avec la culture locale qui en découle.

Le choc culturel est une façon de démontrer pourquoi nous nous sentons différents, une expérience professionnelle à l'étranger peut nous faire découvrir de nombreuses nouvelles facettes de notre personnalité qu'elles soient bonnes ou mauvaises.

Henriette en 2005 définit la compétence interculturelle comme « *un ensemble de capacités requises pour une interaction réussie avec une ou un groupe de personnes de culture différente* ». Plus spécifiquement, l'intelligence interculturelle est l'habileté à comprendre, d'analyser les différences d'une autre culture, de s'y adapter, d'y évoluer, d'atteindre ses objectifs dans cette différence²⁸¹. (Henriette, 2005)

L'acculturation :

« *L'acculturation est un concept utilisé par les anthropologues, depuis la fin du siècle dernier, pour décrire les phénomènes d'assimilation ou d'échange, qui interviennent entre deux groupes de traditions différentes, amenés à vivre en contact continu*²⁸². » (Carrier 1992)

Après le choc, la période d'acculturation débute, il s'agit d'une étape qui peut être plus ou moins courte selon les relations professionnelles que l'on entretient au quotidien. Il est à noter que le choc culturel peut être difficile à vivre chez certaines personnes. Ainsi, l'acculturation est un phénomène que tout le monde ne connaît pas forcément, il se peut que les ressources humaines internationales soient parties et aient arrêté leurs professions du fait de l'impossibilité et de l'incompatibilité sociale. Dans le cas où l'acculturation est une phase plus stable, plus agréable à vivre, il faut néanmoins être prudent et ne pas relâcher les efforts de compréhension faits auparavant. En effet, l'effort de compréhension n'est pas naturel chez les expatriés, ce n'est pas un automatisme. Avec le temps et la prise de confiance quotidienne, il peut disparaître et laisser place à nouveau aux comportements de la culture d'origine. Dans ce cas, les conflits passés remontent à la surface, car comme nous l'avons mentionné, la culture ne change pas et ne se modifie pas. Elle ne s'adapte pas aux membres expatriés, c'est aux membres expatriés de s'adapter à elle.

²⁸¹ Rakotomena Mialy, H. (2005, 10). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3.

²⁸² Carrier, H. (1992). *Lexique de la culture pour l'analyse culturelle et l'inculturation*. Paris: Desclée.

L'acculturation pourrait être comparée à une période d'essai avec un échec ou une réussite à la fin de la formation. L'époque d'acculturation s'accomplit relativement bien, après avoir traversé des moments difficiles, cette phase devient plus paisible et les jeunes peuvent se concentrer sur leurs travaux sans être déstabilisées par les conflits internes liés aux dissimilarités culturelles. Si l'on regarde de plus près la courbe de Hofstede, nous pourrions voir que la ligne est linéaire et qu'elle est évolutive en fonction de la période. Il est peu probable qu'une fois passé le choc culturel, la courbe chute à nouveau.

Dans le cas où l'on considère le choc culturel comme point bas de la courbe, c'est le moment où la sensation humaine négative est la plus difficile à accepter en milieu professionnel.

L'acculturation peut se traduire par de bonnes conciliations au travail avec les membres de son équipe et en particulier avec sa hiérarchie. Une fois une entente créée dans le contexte multiculturel, il est impératif d'essayer de la conserver et continuer de la faire évoluer au quotidien. Cette stabilité étant le point d'attache des bonnes relations au travail pour toute l'équipe, tous les membres de l'environnement vont s'efforcer de maintenir ce calme et ce confort.

« Le mot acculturation est aussi employé parfois comme synonyme de socialisation et signifie alors l'identification et l'intégration d'un individu à une culture par l'éducation ou à la suite de l'immigration. En ce cas, plusieurs utilisent le terme enculturation, qui désigne la façon dont l'individu assimile la culture de son groupe. Du point de vue psychosocial, cependant, il n'est pas toujours facile de bien distinguer les phénomènes d'enculturation et d'acculturation, surtout lorsque les cultures se compénètrent et s'influencent réciproquement. Cela est particulièrement notable dans une situation de pluralisme culturel. Les aspects individuels et collectifs de l'intégration culturelle tendent alors à se confondre.

Le concept d'acculturation est employé dans l'étude d'un grand nombre de phénomènes interculturels, tels les migrations, les échanges et les conflits culturels, l'influence réciproque entre traditions culturelles ou religieuses, les mutations culturelles dues à l'industrialisation, à l'urbanisation et aux mass-media²⁸³. » (Carrier 1992).

Avec la définition du mot d'acculturation, on peut donc affilier ce paragraphe à différents phénomènes. Dans cet exemple, il s'applique directement aux différences culturelles liées à l'industrialisation ou plus précisément chez nous à la mondialisation. Ce sont clairement les conséquences de ce phénomène qui a poussé les petites comme les grandes entreprises à

²⁸³ Carrier, H. (1992). Lexique de la culture pour l'analyse culturelle et l'inculturation. Paris: Desclée.

travailler en dehors de leurs frontières. On peut tout à fait affirmer que l'acculturation est un phénomène récent avec un effet de surprise dans l'internationalisation puisqu'il s'applique essentiellement aux changements économiques de notre génération. Les vingt dernières années ont été le lancement de la mondialisation, de l'exportation et de la production à grande échelle. Il est donc tout à fait normal d'observer cet état et d'y répondre par des cas précis y compris lorsque cela concerne un petit groupe de cinq personnes.

L'acculturation est particulièrement notable parmi les immigrants qui consentent à se fondre dans la culture du pays hôte, cas typique des États-Unis, de l'Australie, de l'Argentine. Mais, encore ici, des degrés existent dans l'identification et il n'est pas rare que des descendants d'immigrants, ayant oublié leur langue d'origine et semblant parfaitement assimilés à la majorité, conservent cependant un profond attachement à certaines de leurs valeurs traditionnelles, telles les croyances religieuses, les coutumes familiales, les formes de vie communautaire, de célébration, d'expression artistique. (Carrier 1992)

À la suite de ce nouveau paragraphe tiré du livre « Lexique de la culture pour l'analyse culturelle et l'inculturation » (Carrier 1992), on comprend que toutes les cultures possèdent un mode de fonctionnement bien différent. En Amérique latine, les cultures sont très attachées à la religion qui occupe une grande place dans les familles. La religion catholique est présente dans beaucoup de moments, et le monde du travail n'y fait pas exception. La famille est également un facteur très important en Amérique du Sud, les ressources humaines internationales émanant de ce continent éprouvent plus de difficulté à s'éloigner de leurs proches. En effet, en France, le jeune²⁸⁴ expatrié est plus disposé à partir loin et pour une période plus prolongée. Le Mexique ou l'Argentine ne sont pas des États où l'on quitte le foyer familial très tôt. Effectivement, les jeunes s'installent dans un pays étranger très rarement avant les trente ans et il n'est pas rare de voir que les ressources humaines locales sont plus à même d'avoir d'autres points de préoccupation que le travail pour lequel ils sont partis loin de chez eux.

« Il faut noter que le mécanisme d'acculturation implique généralement une certaine réciprocité des influences subies d'une culture à l'autre, même si l'une d'elles est en situation dominante. Il est plutôt rare que l'acculturation se produise à sens unique. Dans cette procédure, il y a, certes, réceptivité d'une culture par rapport à une autre, mais on observe aussi un processus de sélection, de combinaison, de renforcement, ou de rejet des traits

²⁸⁴ Si l'on considère la tranche d'âge de recrutement du VIE (18, 28 ans).

*culturels. Dans cet échange, il ne faut pas minimiser le rôle des individus avec leur prestige, leur pouvoir, leur ascendant*²⁸⁵. » (Carrier 1992)

L'acculturation n'est pas à sens unique. Comme nous l'avons souligné un peu plus haut, les membres de l'équipe sont tous soumis à ce phénomène qu'il soit à un niveau plus ou moins élevé. La personne qui émane du pays d'accueil, bien qu'elle connaisse parfaitement la culture, devra s'adapter à une culture dissemblable à la sienne. Ce n'est pas parce que la filiale est implantée au Chili que tous les membres de l'équipe doivent respecter ce code.

La stabilité culturelle :

La stabilité culturelle est définitivement la dernière marche à passer afin de se trouver dans une position optimale au travail dans un contexte international. Cette période est un cap à franchir impérativement pour tous les cadres ambitieux qui souhaitent perdurer dans les filiales à l'étranger. Une fois que l'on se retrouve dans une posture de stabilité, cela est le signe que la formation interculturelle est terminée et que l'on possède déjà des dispositions. Il est essentiel de préciser que les compétences interculturelles sont acquises pour une société différente à celle d'origine et qu'il existe beaucoup d'autres formes de cultures avec des modes de fonctionnement très distinct. De façon générale en Amérique du Sud, elle est semblable. Au fil des années, si l'on se trouve dans le même pays, on apprend petit à petit à adopter cette approche qui nous a paru tant difficile à comprendre les années antérieures.

Dans beaucoup de cas et après s'être adapté entièrement à un autre environnement, il se peut que nous nous détachions de notre culture natale et que la culture d'origine devienne par la suite celle qui nous soit inconnue. Un temps de réadaptation est nécessaire aux cadres qui reviennent en France.

« Rentrer en France est une véritable épreuve pour nombre d'expatriés. Un casse-tête administratif, financier et bien souvent psychologique. Quand on rentre, on se sent comme un étranger en France », résume Yann Le Provost, président de l'Union des Français de l'étranger (UFE) à Paris, association présente dans une centaine de pays. La question du retour est d'autant plus importante que l'exode des Français, jeunes diplômés notamment, s'accroît d'année en année. En tête des difficultés relevées : la quête d'un logement. « Comment constituer un dossier avec un avis d'imposition à zéro ? », interroge Yann Le Provost, évoquant les rigidités bien connues du marché français. L'association a ainsi créé France Experts, société de conseil et d'assistance dédiée aux expatriés qui propose, entre

²⁸⁵ Carrier, H. (1992). Lexique de la culture pour l'analyse culturelle et l'inculturation. Paris: Desclée.

autres services, un partenariat avec des « chasseurs d'appartements ». « Nous prenons le relais des pouvoirs publics pour aider les expatriés à s'y retrouver dans les méandres de l'administration », explique-t-il. Démarches fastidieuses et complexes pour retrouver un numéro de Sécurité sociale, faire reconnaître ses droits à la retraite ou encore s'inscrire à la CAF, où « des fiches de paie en anglais, sans brut ni net », peuvent laisser perplexe... Autant d'absurdités faisant apparaître, selon Yann Le Provost, la nécessité d'instaurer « une porte d'entrée spécifique²⁸⁶. » (Beyer, 2014).

Il est essentiel de signaler que la stabilité culturelle ne nous offre pas une sensation de bien-être extrême ou une perception de confiance qui peut nous faire sentir en position de force.

Dans le graphique et la courbe de Hofstede, il est expliqué que la stabilité culturelle peut aussi se localiser dans la zone basse et nous pouvons ressentir un sentiment plus négatif que positif vis-à-vis de la culture qui nous entoure. Le travail d'adaptation est quotidien et il doit être rigoureux pour toujours essayer de se trouver dans la zone haute du graphique, c'est-à-dire dans une position au sein de laquelle les sentiments sont plus positifs. Il est important de se sentir en toute confiance pour œuvrer dans de bonnes conditions et offrir à l'entreprise un travail optimal qui fera de nous une personne indispensable en ayant acquis au fur et à mesure des années de la compétence interculturelle.

« La notion de compétence interculturelle est apparue, il y a une dizaine d'années. À notre connaissance, peu d'études ont été entreprises pour apporter un éclaircissement sur le concept. Du fait du phénomène d'internationalisation et de globalisation nécessitant de plus en plus des cadres et dirigeants à grande mobilité et des managers de la diversité, c'est une des compétences complémentaires à développer pour des expatriés, des gérants internationaux ou pour les responsables de gestion d'équipes multiculturelles²⁸⁷. » (Earley, 1987)

A) Acquérir des compétences interculturelles

Les périodes d'acquisition des compétences interculturelles dépendent incontestablement de la personnalité de l'employé et de son travail quant à l'effort de compréhension. Grâce à la courbe d'acculturation de Hofstede, nous avons pu prendre un exemple concret et définir le temps d'adaptation pour un expatrié dans son nouvel environnement de travail. Nous avons

²⁸⁶ Beyer, C. (2014, 4 1). L'expatriation, l'épreuve du retour . *Le figaro* .

²⁸⁷ Earley, C. C. (1997). Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of management journal* , 30, pp. 685-698.

vu de quelle façon est faite l'équipe de l'entreprise française au Chili. Nous savons que les ressources humaines sont internationales et qu'elles ne se connaissent pas avant de commencer les activités de la filiale au Chili. Dans ce sens, nous avons confirmé que la courbe d'acculturation de Hofstede reflète parfaitement les échanges et les conflits culturels auxquels nous avons été heurtés durant les premiers jours de l'internationalisation.

Nous allons découper de la manière la plus simple possible cette période et la diviser en deux grandes parties :

Période n° 1 :

Le comportement que nous devrions suivre les premiers jours, voire les premières semaines de travail, en milieu interculturel ne nous semble pas un obstacle. Il est naturel d'œuvrer comme si nous étions en France et dans notre environnement de tous les jours. La gestion culturelle n'est pas un problème en soi et les efforts de compréhension ne sont pas les premiers lors du démarrage des activités de la filiale chilienne. Les premières préoccupations sont de trouver sa place au sein de l'équipe, se faire respecter et démontrer notre capacité intellectuelle à résoudre les premiers grands problèmes liés à l'internationalisation. Dans cette période, on ne prête pas attention aux erreurs culturelles qui sont néanmoins présentes tous les jours dans notre comportement et nos prises d'actions professionnelles. Nous pouvons largement assimiler cette étape comme l'euphorie de la découverte qui est relativement courte du fait de la patience de chacun à résister face aux conflits. On est après quelques semaines heurté au choc culturel qui est la phase la plus difficile à gérer, ces deux phases correspondent à une période de 120 jours. À la fin de ces trois mois, la sensation de « confort culturel » est très mauvaise et l'on essaye de se prêter aux efforts de compréhension pour renverser la tendance et créer une atmosphère plus agréable dans la vie professionnelle de tous les jours.

Période n° 2 :

Les cent vingt jours durant lesquels on est exposé à ces phases d'adaptation ne reflètent pas la même période sur la deuxième partie du graphique. Il est délicat d'estimer le temps que cela prendra pour arriver à tenir une bonne relation culturelle et repasser au-dessus de la courbe d'acculturation de Hofstede. Il est tout à fait plausible que les RH ayant atteint le point bas de la courbe ne souhaitent pas continuer l'aventure du fait de la mauvaise entente dans le contexte multiculturel. Dans le cas contraire, le palier est aléatoire en fonction des efforts que la personne fait pour entretenir de bonnes relations. Dans notre exemple, la période d'acculturation a été de six mois ou deux cent quarante jours. Nous pouvons confirmer que

cette période est environ deux fois plus longue à gérer que le choc culturel qui lui est beaucoup plus rapide à se faire sentir. Il est à annoter que durant les deux cent quarante jours d'adaptation, il existe toujours des conflits plus ou moins importants et que la meilleure façon de les gérer est de se servir des expériences antérieures.

Comme nous l'avons remarqué auparavant, la culture ne change pas, c'est à nous de faire des efforts pour nous retrouver petit à petit dans une très bonne situation professionnelle avec un sentiment de confort culturel élevé. Nous avons vu que les traits de la personnalité influent directement sur toutes ces variables et que selon les individus, le temps d'adaptation, la nature des conflits, et la façon de gérer l'interculturalité sont autant d'éléments que nous allons maîtriser d'une façon aléatoire. Grâce à la littérature, nous allons nous servir des travaux de Gertsen pour éclaircir ce phénomène : il existe des approches qui évaluent les capacités d'une personne à travailler dans les milieux interculturels. La compétence interculturelle est le résultat des interactions entre :

La formation à l'interculturalité qui est un art nous demande du temps, des concessions et de la patience. Il ne convient pas sous-estimer cet apprentissage qui est une clé au développement international des entreprises et en particulier des PME qui décident de s'installer dans d'autres régions du monde. L'effort de compréhension doit être respecté par toutes les parties.

Les sommes engagées pour un projet à l'international sont conséquentes et il est regrettable de devoir perdre de l'argent dans une idée qui va connaître l'échec dû au manque d'habiletés culturelles des différents employés de notre filiale. Il est d'une importance capitale de faire confiance à ses travailleurs et de s'associer avec les bonnes personnes qui possèdent déjà une première expérience à l'étranger dans un contexte multiculturel.

Le cadre universitaire nous prépare très peu à travailler dans des conditions internationales et dans un milieu méconnu. Cependant, il est tout à fait possible de se renseigner et de s'approprier quelques connaissances basiques de travail avant de partir dans une aventure professionnelle hors de ses frontières et de sa culture. Nous allons travailler avec le graphique de rigueur et de méthodes de formations interculturelles de Black et Mendenhall qui est très bien approprié à l'internationalisation de la PME que nous représentons. Nous l'avons légèrement modifié et appliqué à notre cas d'étude et au retour d'expérience des jeunes volontaires internationaux.

« L'objectif de notre travail est de restituer l'état actuel de la pensée stratégique qui donne un cadre conceptuel aux préoccupations de la GIRH, notamment par une analyse du contexte de la mondialisation et les différents stades d'internationalisation qui en découle. Nous avons essayé ensuite de faire apparaître les liens entre les aspects stratégiques et organisationnels dans les différentes configurations de sociétés et leurs implications en matière de la GIRH²⁸⁸. »

Autrement dit, la compétence interculturelle s'assimile avec le temps et les cas de figure, mais chez certaines personnes, elle est beaucoup plus intuitive et se met en place très rapidement. C'est pourquoi la formation est un apprentissage qui nous permet de bien commencer les relations professionnelles et d'avancer plus rapidement sur les tâches à effectuer.

Les travailleurs locaux apprécient tout particulièrement les personnes étrangères qui font des efforts de compréhension culturelle et qui de ce fait s'adaptent tout de suite dans leur environnement professionnel. Il est un sentiment plus agréable que de se sentir tout de suite opérationnel et non gêné par des conflits interculturels qui peuvent mettre en péril une carrière à l'étranger. Nous avons découpé toujours dans la figure 1.0 la période de formation aux compétences interculturelles en trois parties distinctes :

La période académique :

Les étudiants et jeunes diplômés d'école de commerce sont tous passés par des stages. À l'époque actuelle, la plupart d'entre eux participent dorénavant à des échanges ou réalisent des scolarisations en Europe et ailleurs. De manière générale, il est délicat de se rendre compte dans un premier temps quelles sont les difficultés à affronter lorsqu'on travaille dans un milieu distinct et avec des profils plus éloignés que les profils européens. Les stages sur d'autres continents sont une bonne méthode pour se familiariser avec le travail dans un autre contexte culturel. Toutes ces expériences qui résultent de l'apprentissage font partie de la formation académique. Il est difficile de posséder de fortes connaissances en compétences interculturelles avec des formations universitaires de base. Néanmoins, les jeux de rôle avec des personnes étrangères sont un bon moyen de s'entraîner à maîtriser quelques premiers éléments indispensables aux bonnes manières de travail dans un milieu interculturel.

Il n'est pas anodin de constater des échecs de mutations internationales et des échecs avec une première expérience à l'étranger en raison d'une mauvaise formation. Les conflits étant très

²⁸⁸ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

forts, le doute s'installe et il n'est pas rare de voir les expatriés jeter l'éponge en raison de la mauvaise entente avec son supérieur hiérarchique qui n'est pas de sa nationalité et pas de la même identité nationale.

« Jusqu'à une date récente, l'interculturel a été pensé comme un apport pratiquement collatéral dont il fallait méditer, gérer ou fonctionnaliser "les soubassements" et leur implication dans les transferts didactiques. L'interculturel était examiné dans le pourtour d'une relation binaire entre deux formes de cultures, que celles-ci appartiennent à deux sous-groupes de la même société ou à deux sociétés issues de nations de l'interculturel, tel qu'il implique un antagonisme entre deux modes de transmission (de production) du savoir : celui résident et celui institutionnalisé, par l'école. Impact agissant sur les habitus de traitement de l'information (compréhension, synthèse, analyse). Il fallait gérer l'interculturel pour gérer au mieux les éléments qui pouvaient gêner le transfert. Très sommairement, le XXI^e siècle est marqué par deux dynamiques contraires : la volonté d'une globalisation consentie et une inexorable concurrence, économique, politique et identitaire autour de ce que l'on appelle la Mondialisation²⁸⁹. »

La période analytique :

Cette période est sans doute la plus difficile à assimiler pour le cadre international. Durant ces différentes semaines, il va se remettre en question et douter de sa capacité à se faire comprendre ou fournir le travail qu'on attend de lui. Il est frustrant pour l'employé de ne pas entendre ce qu'on lui demande de faire. La période analytique passe par les différentes phases de sentiments que nous développerons un peu plus tard. Le cadre récemment employé va mélanger les sensations de bien-être culturel qui vont du positif vers le négatif à différents niveaux, les sensibilités peuvent varier en fonction de l'activité et de l'entente qui règne au sein de l'équipe de travail. Tous les jours durant ces tâches, il va se poser la question de savoir quelles décisions sont les meilleures à prendre, il n'est plus certain de contrôler parfaitement son environnement de travail. Il demande conseil et parle des différents conflits culturels aux autres membres de son équipe qui sont aussi confrontés à ce genre de problème. Il convient de souligner que l'on se rapproche directement vers la personne qui possède la même nationalité que nous et avec qui nous nous sentons en confiance plus qu'avec les étrangers qui nous entourent.

²⁸⁹ Bel-Lakhdar, « Impact de l'Interculturel sur la formation », *Tréma* [En ligne], 30 | 2008, mis en ligne le 01 novembre 2010, Consulté le 03 août 2015. URL : <http://trema.revues.org/162>.

L'expérience des cadres « un peu plus matures » dans ce domaine est un avantage de taille qui nous permet d'avancer plus rapidement dans la compréhension culturelle. Les personnes qui ont connu et qui ont été éduquées depuis toujours dans un seul pays vont s'apercevoir qu'il existe diverses manières de penser, de travailler, et d'agir avec son environnement de travail.

Ce que l'on croit juste de faire ne l'est justement pas au regard des autres ressources humaines locales ou internationales. Les individus sans référence culturelle ont définitivement plus de mal à s'accommoder dans des conditions de travail multiculturelles et malheureusement l'échec des mutations internationales est bien présent par ses facteurs, car l'on refuse catégoriquement de se conformer aux décisions et façons de travailler des autres.

Cette période analytique nous amène de la découverte culturelle jusqu'au phénomène d'acculturation tout en passant par le choc culturel. La période d'adaptation n'est pas figée et complètement différente d'un individu à l'autre. L'ouverture d'esprit, la patience et le savoir-être sont des atouts qui vont nous aider à surmonter les difficultés liées aux différences. Il est relevant d'en parler le plus possible et essayer d'agir dans l'intérêt de l'entreprise sans attiser le conflit entre les membres de l'équipe, et ce, indépendamment de leur statut ou de leur position au sein de la filiale.

La pression du travail et des autres employés peut se faire sentir lourde surtout quand les sociétés se mélangent et ne se ressemblent pas. Il ne faut pas désespérer et se renfermer sur sa propre culture, ne pas penser que ce sont les autres qui doivent s'adapter à notre culture, car l'entreprise est française et dirigée depuis la maison mère par son président. En effet, lui est français et il nous comprendra dans nos réactions ou notre comportement au travail. La situation actuelle est différente et le fait de travailler localement dans un pays étranger nous éloigne de cette protection culturelle. Il est inévitable de baisser sa garde et de se prêter aux diverses coutumes du pays d'accueil. Il vaut mieux connaître d'autres fonctionnements et en tirer profit que de se battre contre elles. Pour le bien de tous, de l'agrandissement de la filiale et son propre emploi, l'effort de compréhension est l'élément clé si l'on souhaite réussir son expatriation.

L'expatriation n'est pas seulement une expérience avec de nombreuses difficultés, c'est une autre voie à la professionnalisation et à l'agrandissement de ses connaissances sociales et personnelles. La mondialisation incite, et contraint, les firmes à travailler en dehors des frontières nationales. Les ressources humaines nationales et locales sont appelées à devenir des employés internationaux. Le choc représente en ce sens un véritable passage obligatoire à la formation interculturelle.

« Concernant les avantages, ce départ à l'étranger est d'abord vu comme un moyen de progresser au niveau professionnel et une occasion de découvrir d'autres pays. Pour autant, l'adaptation est pressentie comme difficile pour un tiers des salariés. La compréhension de la culture du pays est par exemple vue comme un défi pour les 3/4 des expatriés. »

L'expatriation est finalement vécue de manière positive d'un point de vue personnel, ainsi qu'au niveau professionnel. Les réserves émises au départ apparaissent moins importantes à l'arrivée. De manière générale, le contact avec d'autres cultures et une langue distincte sont les gros points forts de l'expatriation. À l'inverse, il s'avère difficile, pour la moitié des personnes interrogées, de faire valoir par la suite son expérience internationale²⁹⁰. »

L'expatriation est une expérience professionnelle qui nous amène à découvrir diverses cultures et une variété de modes de pensées. Il peut être effrayant au début d'une carrière à l'international que de devoir s'adapter à un autre environnement qui est inconnu. Il est vrai qu'après plusieurs années, on en retire les avantages et les bénéfices que sont les compétences interculturelles. Celles-ci seront un atout de taille au moment de chercher un nouvel emploi et entreprendre de nouvelles activités professionnelles sur une autre région du globe.

La période d'apprentissage à l'expérience interculturelle :

Si l'on se réfère à notre figure 1.0, on peut constater que le niveau d'expérience interculturel ne représente que le quart du graphique. En effet, l'apprentissage à la maîtrise du culte étranger peut être plus ou moins long comme nous l'avons souligné suivant les personnalités des individus et leur expérience. Après être passé par les différentes étapes de la compréhension culturelle, après avoir connu le choc et après avoir fait des efforts pour maintenir de bonnes relations avec son environnement, le sujet peut acquérir une quantité plus ou moins élevée de connaissances distinctes et les appliquer dans son travail quotidien.

L'expérience est assimilée dans notre graphique à la stabilité culturelle, une étape durant laquelle les sentiments sont dans le meilleur des cas positifs avec les relations que l'on entretient avec son environnement ou avec sa hiérarchie. Même si l'on possède des connaissances et une expérience dans ce domaine, le ressenti peut-être difficile et l'on peut se sentir dans un confort culturel négatif. L'acculturation est un passage durant lequel l'on commence à repérer les différentes lignes directrices afin de se comporter au mieux dans un contexte méconnu.

²⁹⁰Vivre à l'étranger http://vivreaetranger.studyrama.com/article.php3?id_article=2791 régionjob.com.

Cependant, les ressentis sont positifs certains jours, et négatifs à d'autres moments, jusqu'à atteindre le phénomène de compréhension interculturelle. Étant donné la mixité et la grande variété de sociétés dans le monde professionnel, il est certainement très difficile de tout maîtriser et l'apprentissage du culte est un travail interminable qui demande des efforts d'adaptation réguliers et continus.

Après une certaine période d'apprentissage, le but est de s'entendre le mieux possible avec la culture de travail dans laquelle nous sommes. Selon la courbe de Hofstede, et à l'instar de ce que nous avons vu précédemment, les sentiments peuvent être positifs et négatifs. Afin de garder une excellente position professionnelle dans la vie de tous les jours, il est important de s'efforcer pour ne pas créer le conflit. Durant la période de formation, les erreurs de compréhension sont multiples, et il est nécessaire à chaque fois de s'en souvenir pour ne pas réitérer les mêmes fautes que nous avons faites auparavant. La culture ne change pas, si notre comportement est le même, le sentiment de confort restera identique et il ne connaîtra pas d'évolutions significatives au cours du temps.

Cela implique de céder et d'appliquer à la lettre un mode de gestion culturelle qui nous permettra sur une période de toujours être au-dessus de la courbe et donc de connaître tous les jours un sentiment positif qui sera évidemment plus agréable dans les tâches quotidiennes. Le fait d'être toute l'année dans un sentiment négatif affectera inévitablement le travail et le moral. Après une certaine période néfaste, il sera délicat de surmonter ce mal-être, et petit à petit, nous nous rapprocherons de l'échec des mutations internationales résultantes de l'absence d'efforts de compréhension culturelle. Avec la mondialisation, les PME désormais organisées sur un plan international sont confrontées aux problèmes de la coexistence des cultures nationales et des gestions différenciées selon les sites géographiques et les pays.

L'expérience des expatriés, les manières différentes de valoriser et de récompenser les prises de risques, les conflits entre dominants et dominés apparaissent avec la multiplication des fusions, acquisitions, et des rachats de sociétés. La culture devient un enjeu et un atout stratégique entre les acteurs d'origine, de parcours et de métiers différents. L'omniprésence du fait culturel transmis, appris, prescrit, dans les rapports de travail signifie que leur organisation fait partie intégrante des priorités.

« Le taux d'échecs élevé des coopérations et fusions internationales montre que l'intégration des entreprises à l'échelle mondiale n'est pas facile. Les problèmes d'origine interculturelle deviennent ainsi des facteurs-clés d'échecs dans bien des cas, car les malentendus sont source de perte, tant sur le plan de la gestion des ressources engagées, qui perdent leurs

facultés et leurs compétences, que sur le plan des résultats attendus, qui ne peuvent se réaliser faute de compréhension. Le besoin d'une approche interculturelle du management est apparu en même temps que l'émergence des organisations de type matriciel qui ont elles-mêmes induit la mise en place de structures dites verticales au niveau mondial. Les entreprises multinationales s'organisaient le plus souvent selon un modèle géographique avec des filiales implantées localement²⁹¹. » (Moral, 2004)

B) Les 4 niveaux d'apprentissage

Chaque étudiant ou jeune employé qui sort d'école de commerce à sa propre expérience interculturelle en raison des échanges scolaires et stages qu'il a effectués à l'étranger. Nous sommes également persuadés que bons nombres de stages ou d'échanges ont été un échec de par le manque de formation interculturelle. Avec ces lacunes, il se peut que l'on passe à côté d'opportunités de travail, et qui pourraient être le lancement d'une carrière à l'internationale.

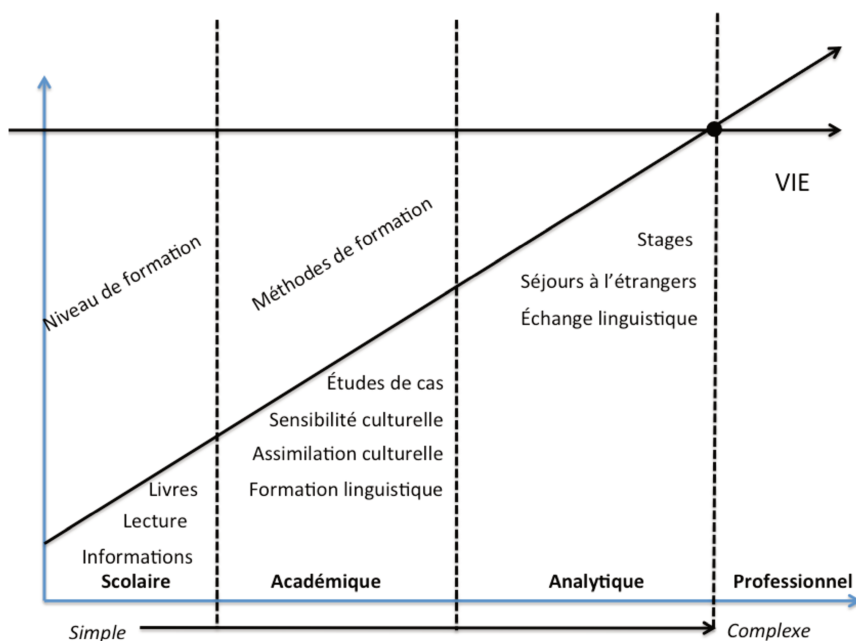
Il faut alors recommencer depuis le début et cette fois-ci en appliquant les règles et codes de la culture du pays d'accueil.

Il est obligatoire de se servir de ses expériences passées pour ne pas répéter les mêmes erreurs dans un contexte professionnel à l'étranger. Aussi, nous pensons qu'il convient de développer le graphique suivant en y apportant des expériences concrètes de travail à l'international.

« Le management est confronté à la dimension collective et culturelle des entreprises. Celle-ci est liée à leur histoire, à leurs modes spécifiques de travail en équipe et constitue leur identité. Cette dimension collective s'est développée dans un contexte, un pays, avec ses propres traditions. Structures organisationnelles, modes de communication, conception du temps, phases de planification et de réalisation, ou méthodes de direction sont fortement liés à la culture et ne peuvent être transposés tels quels dans d'autres pays. Il en résulte qu'il n'existe aucun modèle de gestion universel, car les techniques de management ne traduisent souvent que des problématiques propres à une partie du monde. Selon la culture d'origine, les postulats fondamentaux des hommes concernant le temps, l'information, la communication ou la hiérarchie peuvent diverger sensiblement et, par conséquent, influencer le management²⁹². »

²⁹¹ Michel Moral, Le manager global, comment piloter une équipe multiculturelle, 7 octobre 2004 éditions Dunod. Paris.

²⁹² Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Figure 3.6 : La formation interculturelle

Source : Modes, rigueur et méthodes de formations interculturelles (Black and Mendenhall 1989).

La figure est découpée en quatre grands niveaux de difficulté, qui vont du plus simple au plus complexe. Dans ce type de démarche, il n'existe pas d'échelle de temps. La formation interculturelle peut durer un mois chez certains individus et elle peut perdurer un an avec d'autres personnes qui ne perçoivent pas aussi facilement la manière de gérer les conflits culturels. Il est impératif pour tout jeune expatrié de se renseigner avant de partir afin de connaître les coutumes et l'histoire du pays à laquelle il faudra s'adapter. Il est dommage de devoir stopper son début de carrière à cause de ses petits problèmes de compréhension qui auraient pu être anticipés et affrontés dès le début sans trop de difficultés.

La formation scolaire :

L'éducation est la première phase d'apprentissage aux interactions interculturelles. Dans le contexte scolaire, il peut être prudent et nécessaire de s'informer sur les cultures à travers le monde.

Dans le but d'évoluer un jour dans ces entreprises, il convient de connaître dans un premier temps sa propre culture et les particularités qu'elle contient afin de ne pas les appliquer lors d'affrontements. Nous préconisons bien sûr de différencier la culture sociale et celle professionnelle. Aussi, les travaux que nous mettons en avant dans notre recherche avec les théories proposées par Hofstede sont tout à fait appropriés dans ce cas de figure. Quelles

seraient les meilleures formations scolaires que nous pouvons recevoir afin de tirer profit autant que possible de la culture professionnelle extérieure? Les livres, la lecture et l'information apparaissent dans la figure 3.6.

Nous souhaitons faire ressortir dans notre thèse qu'elles ne valent pas une expérience de travail à l'international. L'adaptation peut s'avérer difficile, voire impossible, dans certains cas. Cela nous amène alors aux échecs de la mutation internationale des cadres.

La formation académique :

C'est un niveau d'apprentissage supérieur. En effet, on va apprendre par des personnes ayant de l'expérience comment résoudre au mieux les problèmes de la conduite culturelle.

L'enseignement supérieur est le commencement de notre expérience internationale en matière de culture. Il n'est pas évident de réaliser quels sont réellement les enjeux de pouvoir, il convient de contrôler parfaitement son environnement étranger au travail. Après quelques expériences culturelles à l'étranger réussies ou non, on se rend compte que notre carrière peut en dépendre. L'évolution professionnelle peut être rapide si l'on travaille de façon correcte en milieu multiculturel. Les enseignants chercheurs d'universités et d'écoles de commerce nous proposent leurs travaux qui se basent sur des expériences pratiques, mais aussi sur les théories universitaires d'auteurs comme Gertsen et Hofstede. Il est intéressant de pouvoir réaliser qu'au-delà du labeur professionnel qui doit être fourni, il est également indispensable de se préparer aux problèmes interculturels en entreprises.

Il semble peu utile aux étudiants d'écoles de commerce de se préoccuper des relations entre collaborateurs dans l'entreprise à l'étranger. Le commercial est confronté tous les jours aux problèmes interculturels, pas seulement au sein de sa propre équipe, mais aussi au sein de la clientèle et des relations professionnelles qui gravitent autour de la filiale. Le commercial est une vitrine, c'est lui qui représente directement son groupe en dehors des bureaux qui sont implantés à l'extérieur.

Il a la lourde responsabilité de donner de la crédibilité à son entreprise. Nous tenons à marquer le fait que la structure est étrangère et qu'elle doit faire sa place au milieu des concurrents locaux, une tâche qui n'est pas aisée. En premier lieu, il est nécessaire de commencer son apprentissage linguistique. La communication est la première bonne base de travail.

La formation culturelle commence par le langage. Il est primordial d'apprendre l'idiome du pays d'accueil pour entretenir d'excellentes relations professionnelles. La compréhension doit

être totale afin d'assimiler toutes les subtilités d'un idiome et leurs significations dans différents contextes. La compréhension parfaite d'une linguistique est délicate à acquérir avec un enseignement universitaire. Les coutumes et les expressions sont variables d'un pays à un autre, et notamment pour la langue espagnole qui connaît des différences minimales au sein de chaque État d'Amérique latine.

La formation analytique :

L'objectif comme son nom l'indique est de porter un constat concret sur des expériences réelles à l'étranger. Les stages, les échanges universitaires et autres acquis professionnels font partie du processus de formation interculturelle. L'expatrié est plongé directement dans des situations de travail différentes de celles qu'il connaît. Dans ce contexte, il est bien plus opportun de s'intéresser à la linguistique dans un premier temps que de penser à être productif ou rentable. Selon les cultures et en particulier en Amérique du Sud, les stagiaires n'ont que très peu de pouvoir, de prise de décision ou de crédibilité dans une organisation. Il vaut mieux profiter des enseignements linguistiques que de se préoccuper des conflits interculturels qui ne nous concernent pas forcément. C'est pourquoi la formation analytique porte très bien son nom, ces expériences constituent une perception préalable à une éventuelle expérience professionnelle à l'étranger par la suite. La formation analytique sera utile dans un sens grâce aux connaissances linguistiques et aux connaissances du pays. En règle générale, les stages, échanges universitaires et séjours linguistiques sont d'une durée relativement courte et il est difficile de se rendre compte des différentes approches culturelles en milieux professionnels.

Les préoccupations de ces expériences de jeunesse ne sont pas les mêmes que celles que vit un jeune expatrié. Les attentes et les résultats étant différents, on ne se concentre pas sur les mêmes points de travail.

« Pour résumer, l'approche interculturelle permet à l'étudiant de s'ouvrir à autrui et de communiquer à travers des frontières culturelles. L'étudiant apprend à se décentrer, à se mettre à la place des autres, à coopérer et à comprendre comment l'autre perçoit la réalité et comment il est perçu lui-même. Les trois composantes clés d'une culture, notamment, l'organisation du temps, la gestion de l'espace, et la façon de communiquer avec les autres sont la base du contenu dans l'approche interculturelle. Certains manuels et œuvres littéraires sont bien adaptés aux objectifs interculturels, et l'utilisation du multimédia présente de nombreux avantages pour cette approche. L'échange scolaire est suggéré pour la pratique de la compétence interculturelle et l'approfondissement de la connaissance

culturelle. Finalement, nous avons vu que le jeu de rôle, l'exposé suivi d'une discussion, et la simulation sont les meilleurs moyens pour évaluer la compétence interculturelle²⁹³. »

La formation professionnelle :

Dans le contexte professionnel, les actions sont totalement différentes. La formation professionnelle en entreprise est le point culminant de l'expérience internationale. Plus celle-ci dure dans le temps, plus elle nous offre la possibilité d'évoluer sur des carrières très longues. L'adaptation aux coutumes d'un pays et à la culture nous détache petit à petit de notre culture d'origine. Il est difficile de renoncer à sa carrière internationale pour retourner travailler en France. Cela dépend également des besoins du groupe qui peut nous rapatrier ou nous envoyer sur une nouvelle zone géographique. Tout le monde n'est pas apte ou à même de travailler dans différentes conditions que dans sa culture et son éducation d'origine.

En effet, durant les périodes à l'étranger, nous rencontrons beaucoup de jeunes expatriés qui renoncent ou qui arrêtent leurs activités pour retourner travailler en France. Le mal du pays, le manque et l'absence familiale sont les premiers facteurs qui peuvent pousser les jeunes à renoncer et rentrer en France.

Aussi, on peut y ajouter les difficultés d'adaptation aux contraintes culturelles, car nous pouvons parler effectivement de contraintes culturelles dans certaines nations. Il est vrai que certaines méthodes de travail sont parfois délicates à approuver et à appliquer au quotidien.

La mentalité, l'éducation et le phénomène de culture deviennent embarrassants, voire insupportables, après quelques années. Il faut annoter que tous les États possèdent une culture et qu'elle est plus ou moins séduisante selon les zones géographiques et en particulier en Amérique du Sud où chaque pays possède une culture qui lui est propre. La connaissance de plusieurs cultures de ces pays est un atout dans l'expérience professionnelle à l'internationale.

Elle nous permet de travailler avec une connaissance plus ample des habitudes latines et de pouvoir en tirer des comparaisons et des conclusions sur les comportements et les attitudes à suivre. Les sentiments du retour seraient-ils une hantise et non un réconfort ? Chaque personne est tiraillée entre ses sentiments qui sont inévitablement liés à l'adaptation de la culture du pays d'accueil.

Tous les éléments de la formation interculturelle, nous pouvons les retrouver détaillés dans le tableau ci-dessous, tiré de R.Chua et T.Saba, « *The effectiveness of Cross-cultural Practices*

²⁹³ Schmid Karin, School of Languages and Literatures, Parcours pour une formation à l'interculturel, 15 janvier 2010. Université de Cap Town.

in *International Assignments* ». *Globalization, impact on management education IFSAM 1998*.

Tableau 3.2 : Pratiques de formation destinées aux employés mutés dans les pays étrangers

Formation linguistique	Lecture, écriture, langage parlé, expressions locales
Formation technique	Gestion de crise, spécificités du pays en matière de marketing, éthique, construction d'un réseau de contacts avec des fournisseurs et des clients
Formation interculturelle	Gestion du choc culturel, différences culturelles entre le pays d'accueil et celui d'origine, environnement religieux, lois du pays d'accueil
Formation sur des aspects généraux	Histoire du pays d'accueil, comportements appropriés et comportements inadmissibles, historique des activités dans le pays d'accueil et culture organisationnelle
Formation sur des aspects particuliers	Introduction à l'environnement de travail, attentes par rapport aux collègues du pays d'accueil, histoire des relations entre la filiale et la maison mère
Formation destinée à la famille	Formation interculturelle destinée au conjoint et aux enfants

Le tableau résume les différentes formations inévitables qui devront être gérées par les expatriés. Dans le cas d'un déplacement familial, il est encore plus difficile de contrôler les effets de la culture, car la famille tout entière se retrouve dans une nouvelle sphère. Ainsi, les comportements de chacun se retrouvent modifiés et cela peut perturber l'équilibre domestique. Le changement de langue, de nourriture et de milieu scolaire pour les enfants peut devenir un nouveau problème à gérer par l'expatrié. Néanmoins, les problèmes de culture ne sont pas insurmontables et dans une bonne partie des cas, l'acculturation se fait après une période qui comme nous l'avons vu est variable. Nous avons besoin d'être patients et toujours appliquer l'effort de compréhension afin de garder d'excellentes relations dans l'entourage social et professionnel.

Nous avons mélangé les cultures au sein des ressources humaines. Aussi, il nous paraît important de développer au maximum les raisons pour lesquelles nous connaissons des difficultés quotidiennes dans les relations entre employés. Il existe bel et bien des accrochages entre chaque membre pour les diverses raisons que nous avons évoquées dans le second chapitre. Il semble impératif de régler les problèmes de gestion interculturelle le plus vite possible, car nous l'avons vu, ils ne sont que pertes et dangers grandissants pour une filiale implantée à l'étranger d'où la nécessité de prendre en compte le facteur de la pluralité culturelle.

C) Prise en compte de la pluralité culturelle et des dimensions de la culture

« *Le mot culture, est dérivé du mot culte, qui désignait à l'origine un hommage rendu. Il fut ensuite appliqué au travail du sol, puis étendu au développement et au raffinement des manières*²⁹⁴. » (Chevrier, 2000)

En gardant en mémoire cette définition élémentaire, on peut aussi définir le mot culture dans un environnement social et pluridisciplinaire comme suit :

Sylvie Chevrier (2000) définit la culture comme :

« *Un ensemble de comportements, savoirs, savoir-faire d'un groupe humain ou d'une société donnée, ces activités étant acquises par un processus d'apprentissage, et transmises à l'ensemble de ses membres.* »

Application pour les cinq dimensions de la culture :

Au travers de leur recherche sur les différences dans les comportements de travail auprès de 116 000 employés d'une multinationale américaine et en l'occurrence IBM œuvrant dans plus de 40 pays, Bollinger et Hofstede (1987) ont déterminé cinq grandes dimensions dans les cultures nationales. Nous allons les commenter ici avec des exemples concrets appliqués à notre cas d'étude.

1) La distance hiérarchique : (*Power distance Index*)

« *La distance hiérarchique exprime le degré d'acceptation d'une distribution dissimilaire du pouvoir dans les institutions. C'est la mesure dans laquelle les subalternes de certaines*

²⁹⁴ Chevrier, S. (2000). *Le management interculturel*. Paris : PUF.

*organisations ou institutions acceptent et trouvent normal que les droits soient distribués de manière inégale*²⁹⁵. » (Hofstede, 2007)

Elle représente le degré de tolérance d'une société à l'égard d'une répartition inégale des privilèges au sein des organisations de travail. La distance hiérarchique est différente selon les pays. Cette distance peut être forte ou faible, voici un tableau qui va nous aider à reconstituer ces deux éléments pour ensuite les vérifier grâce à notre cas d'étude. Dans notre recherche, nous pourrions définir la distance hiérarchique grâce aux exemples de la filiale à l'étranger et voir comment et pourquoi la solution de la distance hiérarchique est un facteur déterminant dans la réussite du projet. Les cultures et pays ne possèdent pas tous les mêmes distances hiérarchiques. Le fonctionnement est distinct et il peut parfois nuire au bon déroulement des actions d'une entreprise internationalisée et étrangère dans un pays d'accueil qui ne s'adapte pas nécessairement aux coutumes et à la culture du pays d'origine de la firme. De façon générale, en Amérique latine et en milieu professionnel, la distance hiérarchique est forte, voire parfois très forte.

Tableau 4.5 : Éléments généraux de la distance hiérarchique forte par Hofstede

Distance hiérarchique faible	Distance hiérarchique forte
Faible besoin de dépendance	Fort besoin de dépendance
Inégalité minimisée	Inégalité acceptée
Hiérarchie par convenance	Hiérarchie nécessaire
Supérieurs accessibles	Supérieurs souvent inaccessibles
Tous doivent avoir des droits égaux	Ceux qui ont du pouvoir ont des privilèges
Changement par l'évolution	Changement par la révolution

La distance hiérarchique forte : nous avons vu comment elle se justifie de la part d'un manager local, nous pouvons facilement différencier les deux modes de gestion hiérarchique

²⁹⁵ Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché .

en comparant les deux principaux acteurs de la filiale, autrement dit, le directeur des opérations locales et le Président du groupe.

Définition des points importants du tableau :

– Fort besoin de dépendance

En effet, le manager où le directeur a énormément besoin de sentir qu'il gère toutes les parties des activités. Les personnes qui émanent du pays d'accueil ou d'Amérique latine sont dépendantes de leurs managers et obéissent à chaque ordre ou conseil qu'ils définissent. Phénomène uniquement évident chez les employés locaux, les expatriés ne voient pas les choses de la même manière et ne considèrent pas totalement leur manager comme le directeur sinon comme la façade de la filiale à l'étranger.

– Inégalité acceptée

De même que le manager exerce un fort contrôle de son pouvoir, il considère qu'il n'a pas les mêmes droits que les employés qu'il dirige. Il se donne la possibilité lui-même de prendre ce qui lui plaît et ne laisse peu ou rien pour ses employés, ce qui est tout à fait inégal dans ce type de culture. Ces inégalités sont acceptées par les personnes du milieu local, elles sont dépendantes financièrement du manager et il est indispensable de concevoir que le directeur ait plus de droits et de privilèges qu'une « simple secrétaire ».

– Hiérarchie nécessaire

Le bureau au Chili est composé de cinq membres en prenant en compte le Président qui suit les opérations depuis la France. Il est inévitable d'instaurer une hiérarchie pour commander les opérations quotidiennes et assurer un bon fonctionnement de la structure. Le directeur du pays d'accueil a récupéré les pouvoirs et il les emploie abusivement dans la structure implantée à Santiago. Étant le directeur de filiale, il souhaite lui-même gérer et ordonner les opérations et travailler sous une politique polycentrique. Nous avons vu que dans un premier temps, en raison du transfert des ressources humaines et des technologies, il est délicat de contrôler une entité directement par cette approche locale. Il convient d'avancer prudemment, de ne pas diriger avec les pleins pouvoirs un groupe d'origine étrangère et avec des modes de fonctionnement tout aussi étrangers.

– Supérieurs souvent inaccessibles

Le directeur qui travaille comme gérant de la filiale internationale ne délègue pas ses pouvoirs. Pour chaque action à entreprendre, il est nécessaire une autorisation, ce qui n'est

pas toujours évident, car occuper à d'autres business. Il est inaccessible et il est difficile d'avoir une réponse concrète de sa part. Les démarches commerciales ou financières prennent du temps et il n'est pas rare de voir que du retard se met en place dans certaines actions ce qui est typique de la culture sud-américaine.

Prendre une décision soi-même sur un sujet important, c'est comme dévaloriser ou ne pas respecter son manager qui le percevra très mal. Ce comportement antique est aussi un mauvais point et une piètre gestion pour une filiale européenne fraîchement installée. Les compétences internationales et externes ne peuvent pas démontrer leurs capacités pour lesquelles elles ont été engagées.

– Ceux qui ont dû pouvoir ont des privilèges

Nous avons pu observer tout au long de l'année en milieu interculturel les différentes démarches des employés locaux d'Amérique latine. Le manager tend généralement à travailler de manière autonome et ne délègue que très peu ses pouvoirs. Il justifie son statut de directeur en s'appropriant tous les droits qu'il juge bon d'avoir en tant que manager de la filiale. Étant donné la situation, il profite également des investissements de la PME française pour s'octroyer des privilèges qui n'ont pas lieu d'être et qui ne sont pas indispensables dans un premier temps pour le développement international de la compagnie. Les conflits sont présents au quotidien et les avantages conférés au directeur ne sont pas bien vus en particulier si la structure manque de ressources financières. Nous savons aujourd'hui grâce aux diverses expériences et à notre façon de voir la distance hiérarchique en Europe que cette manière de gérer nuit gravement à l'entreprise.

– Changement par la révolution

Si comme employés, nous souhaitons contrôler nous-mêmes notre environnement de travail, il faut renverser cette situation et prendre les commandes du projet. Comme le mentionne Hofstede, le changement s'opère par la prise de pouvoir et le fait de refuser catégoriquement de travailler avec un manager qui applique une régie catastrophique pour la filiale. Cependant, nous avons vu que les conflits sont de pures pertes et il n'est pas évident de faire une révolution pour prendre le contrôle d'une entité qui est manié administrativement depuis la France. Le positionnement d'un gérant est une manière de raccourcir la hiérarchie et d'obéir à une seule personne pour éviter de s'éparpiller dans les tâches et les prises de décisions quotidiennes.

Aussi, la filiale qui applique une culture latine avec des ressources humaines internationales va se confronter directement à l'interculturalité. Voici les difficultés et les dangers de gestion potentiels qui pourraient surgir en raison précisément d'une distance hiérarchique forte :

La différence de statut est très marquée et engendre des conséquences sur les manières de travailler :

En effet, les dissimilitudes de statut ne sont pas les mêmes et la façon de traiter les ressources humaines peut fréquemment différer. Ainsi, la charge de travail pour un employé local ou une jeune est beaucoup plus lourde et les fonctions sont aussi moins reluisantes que celles du manager qui considère à tort que sa présence seule est un gage de valeur, voire de sûreté et de professionnalisme, auprès des clients. Ce jugement est tout à fait incorrect et une façon de penser fautive, car non productive et nullement efficace. Le manager doit toujours veiller à être professionnel et non seulement superviser les actions qui lui semblent importantes. Il ne peut pas être considéré comme le seul et unique responsable de l'échec du projet, mais la direction qu'il applique est plus qu'un simple handicap pour la réussite du plan.

– Des décisions parfois unilatérales

Le manager qui exerce ses pouvoirs gère la filiale dans son intégralité. Les employés sont parfois obligés de le suivre dans ses propos bien qu'ils ne soient pas toujours justifiés, ou dans les règles de l'art. Par conséquent, les initiatives sont unilatérales, et c'est le manager qui prend finalement la décision finale bien que les jeunes expatriés internationaux aient donné leurs avis sur un sujet plus ou moins délicat. Cela signifie que la gestion de la filiale est quasiment attribuée à 100 % par son manager et que toutes les erreurs professionnelles lui seront amputées. Les choix unilatéraux sont peu efficaces et dangereux pour l'activité de la filiale, les intentions du manager ne sont pas forcément adaptées à la culture d'origine du produit et ses connaissances techniques sur le produit étant limitées, il peut ne pas répondre correctement aux exigences des clients.

– Processus de décision plus long, plus formel

En général, cette définition s'applique plus pour la partie administrative et commerciale. Le processus d'accomplissement sur un contrat doit être impérativement relu par le directeur, ce qui implique une chaîne d'action plus étendue sur une échelle de temps. Il est parfois embarrassant d'avoir à attendre une confirmation de la part de son directeur sur un travail ou sa critique ne sera pas nécessaire, car un rapport rendu sur un sujet technique ne le concerne

pas forcément et dans notre culture d'origine, nous aimons que les travaux en particulier, les œuvres techniques soient rendues en temps et en heure.

– Peu de délégation et fort contrôle de la part du manager

Comme nous avons pu le développer dans ce paragraphe, la délégation est très peu présente chez le manager local et dans le pays sud-américain. Le contrôle des opérations et des actions quotidiennes est suivi par lui-même, mais pas forcément depuis le bureau au Chili. La majorité des travaux sont réalisés par les jeunes expatriés en coordination avec les services techniques pour confectionner tous les supports commerciaux qui seront présentés par la suite aux clients.

C'est à ce moment que le manager délègue et laisse s'expliquer les ressources humaines qui sont plus aptes à détailler un sujet technique et spécifique. Il faut absolument se concentrer et définir une stratégie de développement qui se rapproche du modèle ethnocentrique. La gestion locale sur des transferts de connaissances technologiques n'est pas adaptée. Il est impératif de prolonger un mode de culture original sur des produits français qui par la suite, et à l'aune de succès commerciaux, pourront être adaptés aux nécessités du pays d'accueil.

En France, on essaie de se libérer de ce modèle de production, car on est conscient que cela nuit à l'efficacité :

Les gouvernes sont très différentes en France et la distance hiérarchique est bien plus faible. Les directeurs délèguent beaucoup plus le travail et laissent de l'espace à leurs ressources humaines pour être plus indépendants dans les tâches quotidiennes. Cette méthode est plus efficace, les idées sont nécessairement plus productives si elles sont partagées et mélangées.

L'expérience d'une seule personne qui ne possède pas de connaissances sur le produit ne justifie pas une prise de décision unilatérale pour appuyer son autorité au sein d'une équipe multiculturelle. Dans la situation que nous connaissons au sein de la filiale chilienne, l'orgueil est aussi un aspect qui argumente et qui rejoint cette définition de distance hiérarchique forte.

Tableau 4.6 : Récapitulatif de la distance hiérarchique forte

Distance hiérarchique forte	Définitions (Hofstede)	Conséquences en entreprise
	– Fort besoin de dépendance	– La différence de statut est très marquée et engendre des conséquences sur les façons de

	<ul style="list-style-type: none"> – Inégalité acceptée – Hiérarchie nécessaire – Supérieurs souvent inaccessibles – Ceux qui ont du pouvoir ont des privilèges – Changement par la révolution 	travailler : <ul style="list-style-type: none"> – Des décisions parfois unilatérales – Processus de décision plus longs, plus formels – Peu de délégation et fort contrôle de la part du manager – En France, on essaie de se libérer de ce modèle, car on est conscient que cela nuit à l'efficacité
--	---	---

2) La maîtrise de l'incertitude : (*Uncertainty avoidance Index*)

« Dans cette dimension, on parle de la mesure dans laquelle certaines cultures se sentent menacées par des situations ambiguës, un avenir incertain. Ce sentiment génère une tension nerveuse et un besoin de règles formelles et informelles²⁹⁶. » (Hofstede, 2007)

Selon G. Hofstede et N. Adler, les cultures qui possèdent un fort contrôle de l'incertitude sont les nations suivantes : la France, l'Italie et l'Espagne. À l'inverse, les pays d'Amérique du Sud, le Japon, les pays anglo-saxons, l'Inde, le Sud-est asiatique et les États scandinaves ont un contrôle de l'incertitude plus faible. Grâce à la définition de Hofstede sur la distance hiérarchique et sur le contrôle de l'incertitude, nous considérons que nous devons mentionner deux abréviations :

*IDH ** : l'Indice de distance hiérarchique reflète la mesure du degré d'acceptation de la répartition inégale des privilèges par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions et les organisations. Elle est mesurée à partir du système de valeurs de ceux qui ont le moins de pouvoir dans la société.

« *ICI** : l'Indice de contrôle de l'incertitude reflète le degré d'inquiétude face aux situations ambiguës, inconnues ou incertaines. Il s'exprime d'une part, par le stress et d'autre

²⁹⁶ Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché .

*part, par le besoin de prévisibilités et de règles. (Exemple : le jeu, les catastrophes naturelles...)*²⁹⁷. » (Hofstede 2007)

3) L'individualisme opposé au collectivisme : (*Individuality Index*)

« *Une société est individualiste si les rapports entre les individus sont lâches : chacun est censé prendre soin de soi et de sa famille immédiate. Une société est collectiviste quand les personnes, dès leur naissance, sont incluses dans des groupes cohésifs, solidement structurés qui, leur vie durant, leur garantit protection en échange d'une loyauté inconditionnelle*²⁹⁸. » (Hofstede, 2007).

Grâce aux travaux de Geert Hofstede, qui mentionne notamment le degré de préférence entre l'individu et le groupe, en tant que ressource qu'une entreprise choisit pour régler les conflits professionnels sociaux représentant les rapports psychosociaux de l'individu et du groupe au niveau sociétal. La mesure de l'individualisme ou du collectivisme dans les sociétés englobe des spécificités propres à chaque pôle. Le temps pour soi (vie personnelle), la liberté (organisation du travail), le défi (recherche d'un emploi épanouissant) pour l'individualisme et la formation (apprendre, se former), les conditions de travail (espaces, ergonomie, éclairage...) et la reconnaissance des talents personnels pour le collectivisme. Ces deux notions vont impacter de façon différente le monde professionnel (rapport avec la hiérarchie), la famille (apprentissage de la vie en groupe) le domaine politique et des idées (rôle du groupe dans la sphère privée ou autonomie et choix personnels) ou encore le rapport au conflit (salutaire dans le pôle individualiste et à éviter pour ne pas perdre la face dans le pôle collectiviste).

Les travaux de Hofstede situent les nations telles que les États-Unis, l'Australie, la Grande-Bretagne, les pays d'Europe du Nord, la France, l'Italie, l'Allemagne et l'Afrique du Sud parmi les zones les plus portées sur l'individualisme. À l'inverse, pour la partie collectivisme, on trouvera des territoires asiatiques à l'instar de l'Indonésie, Taiwan, la Thaïlande, la Chine et des pays sud-américains comme la Colombie, l'Équateur, le Panama, le Venezuela, le Pérou ou le Costa Rica. Sur le continent africain, on trouve les pays arabes et d'Afrique de l'Ouest.

Nous pouvons ici appliquer de nouveau cette notion par un tableau qui justifie la littérature par un exemple concret en vie professionnelle :

²⁹⁷ Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché .

²⁹⁸ Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché .

Tableau 4.7 : L'individualisme opposé au collectivisme en entreprise

Collectivisme :	Individualisme :
<ul style="list-style-type: none"> – L'employeur et l'employé sont liés par un lien moral – La sélection et la promotion sont déterminées par le groupe ou le clan à qui l'on appartient – Le groupe est dirigeant – La relation personnelle prime sur la tâche – L'harmonie du groupe prime sur les intérêts personnels 	<ul style="list-style-type: none"> – L'employeur et l'employé sont liés par un contrat – La sélection et la promotion sont le résultat de compétences et de réglementations – Les dirigeants sont des individus – La tâche prime sur les relations personnelles – Les intérêts personnels priment sur l'harmonie du groupe

4) La masculinité opposée à la féminité : (*Masculinity Index*)

« Une société est masculine si les rôles des sexes sont clairement divisés : les hommes doivent être combattifs, autoritaires et tendus vers le succès matériel ; les femmes doivent être modestes, tendres et orientées vers la qualité de vie. Une société est féminine quand les rôles sociaux des sexes se chevauchent et peuvent s'échanger²⁹⁹. » (Hofstede, 2007)

À l'instar du Yin (féminin) et du Yang (masculin) dans la culture chinoise, Hofstede introduit cette valeur comme dimension de culture sociétale. Le pôle masculin comporte les objectifs de rémunération (gagner plus), de reconnaissance (travail et compétences reconnues), d'avancement (gravir l'échelle sociale) et de défi (emploi stimulant et épanouissement personnel). Le pôle féminin concerne la hiérarchie (relations de travail), la collaboration (œuvrer en harmonie), le cadre de vie (lieu d'habitation agréable) et la sécurité de l'emploi.

Sans rapport avec le développement économique d'un pays, on trouvera un indice de masculinité élevée dans les nations suivantes : le Japon, la Chine, la Slovaquie, la Hongrie, l'Autriche, l'Italie, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les États-Unis, l'Irlande, le Venezuela ou encore le Mexique. Dans les nations à indice de féminité élevé, on trouvera : la France, l'Espagne, le Portugal, le Pérou, le Guatemala, le Chili et les pays scandinaves. D'autres États, à l'instar du Canada, de la Grèce, du Luxembourg, des zones d'Asie du Sud-Est ou encore des pays arabes possèdent indice de féminité élevé.

5) Orientation à long ou à court terme (*long Term Orientation Index*)

²⁹⁹ Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché .

« Cette dimension, ajoutée plus tardivement, est focalisée sur la mesure dans laquelle la société maintient le respect de la tradition. Un taux élevé indique que le pays est orienté vers un engagement à long terme. C'est seulement sur le très long terme que l'on peut attendre une compensation pour le travail effectué au quotidien. Un taux plus bas indique une culture où les changements apparaissent très vite et où les engagements, s'ils s'avèrent nécessaires, sont moins importants que le progrès³⁰⁰. » (Hofstede, 2007)

D) L'aspect linguistique

« Les échanges verbaux sont une source récurrente de confusion, de faux-pas et de blessures narcissiques. L'expérience de cadres québécois expatriés au Mexique illustre parfaitement cette difficulté. Ainsi le mot espagnol *ahorita* (maintenant) signifie normalement "en ce moment précis". Cependant, les Mexicains disent parfois qu'ils feront une action *ahorita* pour signifier qu'ils la feront sous peu, mais pas nécessairement dans l'heure qui suit ou dans la journée même. Cette conception du temps implique que les échéanciers sont parfois flexibles³⁰¹. »

Dans notre recherche, nous accordons une grande importance à l'aspect linguistique. En effet, notre thèse se rattache à certains supports intellectuels basés sur le langage. Nous allons essayer de synthétiser et d'expliquer pourquoi dans notre cas d'étude, la compréhension linguistique est tellement importante pour le développement d'une filiale à l'étranger et avec des acteurs internationaux.

L'or du lancement de la structure au Chili, les dirigeants de l'entreprise font appel à différentes compétences et à des ressources humaines qui ont un point en commun, c'est la connaissance de la langue du pays d'accueil. Ce prérequis étant impératif selon l'employeur, il faut être capable de communiquer de façon claire et professionnelle dans un autre environnement. Ainsi, les jeunes expatriés qui ont des compétences variées et des parcours différents comme c'est notre cas pour l'internationalisation de la PME à Santiago vont tout de même avoir un point en commun. C'est la capacité à exercer avec un idiome étranger dans l'inchangé contexte et se comprendre avec une seconde langue qui est celle d'origine, autrement dit le français. On ne s'exprime pas de la même manière avec un langage différent, le message que l'on veut faire passer n'est pas aussi simple qu'avec sa langue natale.

³⁰⁰ Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché.

³⁰¹ Stéphane FAUVY, professeur associé en GRH à l'ESSCA, *Expatriation, le temps d'un choc culturel* 2011, Paris.

L'apprentissage de la linguistique étrangère se fait avec la pratique et l'envie qu'on met pour acquérir des outils qui nous permettent de notifier des informations avec d'autres personnes.

« L'appropriation des langues se fait par le moyen de la communication. C'est en communiquant qu'on apprend à utiliser peu à peu une langue, c'est-à-dire un système linguistique et un ensemble de conventions pragmatiques ancrés dans un système socioculturel de représentations et de savoirs sur le monde³⁰². »

Pourquoi nous pensons que la capacité à transférer des données dans un autre langage est si importante ?

C'est parce que les incompréhensions culturelles et toutes formes d'imperceptibilité passent par une mauvaise communication et une médiocre façon de s'exprimer. Grâce à notre cas d'étude, nous avons un exemple qui prouve que la transmission dans une langue différente pour l'un des interlocuteurs peut être une situation qui mène vers un échec de la communication entre deux belligérants. Au début de l'installation de la filiale au Chili, la question de la localisation de l'agence est une préoccupation pour le directeur, pour le manager de la filiale, mais aussi pour les employés. Durant les échanges avec les jeunes expatriés et le siège social en France, il avait été clairement indiqué de choisir un emplacement à coût réduit pour la totalité du personnel. Seulement les échanges avec le président du groupe et le directeur de filiale sont de toute autre nature. Pour ne pas se froisser l'un ou l'autre, ils se mettent d'accord sur les longs discours en espagnol et ainsi le manager prend la décision de louer un local à un prix élevé dans le quartier d'affaire de Santiago. Il s'explique avec des mails en espagnol pourquoi ce choix est la bonne solution pour la filiale et son avancement.

Fort de l'incompréhension dans les messages du gérant, le président revient vers les jeunes expatriés en français privilégiant les souhaits du manager pour la localisation. La direction insiste cependant et une fois de plus auprès des employés que le bureau doit être loué à moindre prix bien que le manager ait déjà pris la décision inverse. Il existe une incompréhension entre les échanges par mails et dans une langue étrangère. Cette incompréhension affecte directement les volontaires qui ne savent plus où se positionner dans les choix d'un côté ou de l'autre. Ses inadéquations sont la source de conflits, elles sont des dangers permanents pour la jeune filiale fraîchement implantée au Chili.

³⁰² Pierre Bange, « À propos de la communication et de l'apprentissage de L2 (notamment dans ses formes institutionnelles) », *Acquisition et interaction en langue étrangère* [En ligne], 1 | 1992, mis en ligne le 06 février 2012.

Il est pertinent de marquer que la compréhension d'une langue n'est pas seulement et uniquement la capacité à lire ou déchiffrer un message. La compréhension d'une langue c'est aussi savoir lire entre les lignes pour comprendre le sens exact du contenu.

« Les langues ne sont pas tout à fait un produit de la nature dans le sens qu'un enfant ne peut pas acquérir une langue sans être plongé préalablement dans un bain linguistique spécifique ; mais les langues ne sont pas non plus un produit de la culture, car on ne peut pas changer le système d'une langue par décret. Les langues naturelles sont appelées ainsi, car elles n'ont pas été inventées par les humains, contrairement aux langues artificielles que sont les langues fabriquées par les utopistes comme l'esperanto ou le langage informatique³⁰³. »

Tableaux 4.27 : Les termes du langage

Langage	Langue	Parole
Aptitude innée à communiquer propre à l'être humain.	Produit acquis : instrument de communication, code constitué en un système de règles communes à une même communauté.	Utilisation individuelle du code linguistique par un sujet parlant.

Norme	Usage
Elle se caractérise par des règles <i>prescriptives</i> pour un système donné comme celles que l'on trouve dans les grammaires.	Variation par rapport à la norme adoptée par une communauté linguistique donnée.

Code
Ensemble de conventions permettant de produire des messages. Le code est une forme de communication qui n'est pas forcément linguistique. <i>ex. Le morse est un code, mais ce n'est pas une langue.</i>

langage/langue	langage/une langue	langue/parole	langue/code
----------------	--------------------	---------------	-------------

³⁰³ Henriette Gezundhajt, langage et communications. Département d'études françaises de l'Université de Toronto, 1998-2004.

abstrait/concret	général/particulier	tout/partie	essentielle/nécessaire
------------------	---------------------	-------------	------------------------

Code oral	Code écrit
Unités sonores Entre 4000 et 8000 langues parlées	Systèmes alphabétiques, syllabiques ou idéographiques. Support de la mémoire avant d'être support de la communication. Environ 350 langues écrites seulement.

Source : Henriette Gezundhajt, langage et communications. Département d'études françaises de l'Université de Toronto, 2004.

Selon Henriette Gezundhajt, « toutes les langues possèdent une grammaire ». Cela induit l'établissement d'un système avec des règles, même celles qui n'ont pas de code écrit. En règle générale, tous les locuteurs d'une certaine langue étrangère ont une connaissance intuitive de ses règles. Nous tenons à prévenir les PME sur la façon de rechercher les ressources humaines, dans le contexte professionnel et dans un environnement multiculturel.

La conceptualisation approfondie de l'idiome du pays d'accueil est essentielle pour assurer une bonne entente dans l'équipe de travail. La capacité de compréhension linguistique est un avantage certain dans le déploiement d'une filiale à l'internationale pour un jeune expatrié.

La communication constitue le premier lien et un point d'appui solide aux toutes premières interactions avec les employés locaux. Dominer une langue étrangère est aussi preuve d'un fort potentiel pour la suite. Un employé qui comprend parfaitement la langue étrangère sera respecté et introduit dans toutes les activités de la filiale.

« Au sein d'une entreprise, de nombreuses personnes peuvent s'exprimer. Cette multiplicité de prises de parole individuelle conduit à une cacophonie d'opinions rendant le message peu intelligible, alors même que la notion de communication se réfère à la mise en commun, à la cohérence d'une parole commune. Deux éléments sont importants pour constituer une stratégie de langage³⁰⁴. »

³⁰⁴ Jeanne Bordeau, 2010, entreprises et marques. Les nouveaux codes de langage.

§ 2 : Les modes de gestion de l'entreprise au Chili : intégration de la GIRH

A) Développement des relations siège-filiales

Résumé à notre cas d'étude : l'équipe du Chili se place entre 2 types d'ERPG.

Approche ethnocentrique : les cadres supérieurs et les postes-clés sont occupés par des personnes émanant du pays d'origine de la firme.

Approche polycentrique : les filiales sont gérées par des personnes issues du pays d'accueil.

Dans notre exemple, les premiers mois de fonctionnement de la filiale ont été déterminants quant au choix du mode de fonctionnement. Cependant, il s'avère que les deux dirigeants du projet (le manager local et le Président du groupe Utilities-Performance) ne sont pas toujours d'accord sur les décisions à prendre et sur la stratégie commerciale. Les répercussions sont difficiles sur les autres employés et les ressources humaines internationales se retrouvent entre deux protocoles différents et gérés par deux personnes différentes.

Cette formule de travail est réversible, il engendre le conflit avec l'un ou l'autre des dirigeants si nous choisissons de travailler avec le mode de direction de l'autre. Cette filiale étant gérée sur place par un manager ne devrait pas poser de problème avec l'administration qui selon la théorie doit être dirigée avec une gestion en polycentrisme. Cependant, les ressources humaines étant employées en France par l'entreprise, elles restent très attachées au mode de fonctionnement français et à la culture hiérarchique qui en découle.

Les affrontements quant aux décisions importantes sont présents quotidiennement et il est délicat de prendre parti, nous précisons que l'organisation financière du projet est également faite de façon polycentrique, les comptes bancaires, chèquiers et cartes de crédit sont directement émis depuis le Chili. Il est aussi très important de remarquer que l'argent émis pour la construction de la filiale vient de la maison-mère et il existe une certaine méfiance quant à la régie polycentrique du projet. Avec les problèmes qui ont été soulevés et solutionnés, nous ne laissons pas de doute quant au choix du mode de gestion du groupe à l'international. Le nom que porte la filiale Up Latam représente directement le groupe et il est indispensable de le représenter professionnellement tout en respectant ces valeurs et sa culture.

L'objectif est de transférer le savoir-faire de la compagnie au Chili et transférer en même temps les ressources humaines. L'action commerciale, la stratégie et les technologies qui sont propres au groupe français doivent perdurer au Chili dans le temps.

En outre, il convient de mener les actions journalières de façon locale tout en respectant les codes et les consignes qui ont été transmises depuis la France. La filiale doit être gérée de façon polycentrique au quotidien dans le cas où les ressources humaines sont toutes compétentes dans leurs spécialités. Dans une situation dans laquelle les actions et les décisions sont aberrantes ou mettent directement en danger la structure, il convient immédiatement de repasser à un mode de gestion ethnocentrique et demander de l'aide depuis la maison mère en France.

Dans le cas des décisions globales et financières, le maniement doit impérativement être ethnocentrique, c'est toujours la maison mère qui décide de comment évoluera l'entité à l'international.

Dans un premier temps, il est notable de ne pas prendre des résolutions locales quand il s'agit de questions stratégiques importantes ou de dépenses d'argent importantes. Dans le cas où les deux parties ne sont pas d'accord et que l'ordre a déjà été transmis de façon locale, cela engendre le conflit et la perte de confiance mutuelle entre les deux dirigeants. Nous pouvons caractériser l'internationalisation en reprenant la définition de (Henriet, Sauviat, & Scaramuzza, 2003).

« L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects, mais peut s'appréhender, d'une manière générale, comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, administratives, fiscales et réglementaires)³⁰⁵. »

Dans le développement des ERGP, nous allons y apporter quelques notions pratiques et des exemples de l'internationalisation de la structure Up Latam au Chili.

Approche ethnocentrique :

« Comme son nom l'indique, ce modèle est centré sur la culture d'origine de l'entreprise (siège) qui détient l'autorité principale (centre des décisions) et diffuse les valeurs à l'ensemble des filiales du Groupe. La délégation est faible ou restreinte. Les décisions

³⁰⁵ *Organiser et développer l'entreprise* » Alain Henriet, Chantal Sauviat, Michel Scaramuzza. Foucher enseignement supérieur, 2003.

stratégiques et l'organisation de l'entreprise sont guidées par les valeurs et les intérêts de la société mère qui contrôle les filiales. Le siège conserve les fonctions de planification et de décision, et la filiale les exerce. Les structures organisationnelles, le système d'information, les méthodes de management, les systèmes de rémunération sont imposés par la maison-mère. Ce modèle entend par conséquent privilégier la conformité aux dépens de la diversité, en fédérant l'ensemble des acteurs autour de la culture d'origine de l'entreprise³⁰⁶. »

L'approche ethnocentrique se prête parfaitement au cas de gestion de la filiale au Chili. Un contrôle très fort est exercé de la part de la maison mère et en particulier du Président du groupe qui suit toutes les actions à distance. Il est vrai que cela peut générer des conflits et un certain rejet de la part du directeur de filiale sur place qui préfère gérer à sa manière avec ses connaissances du marché local. Le fort contrôle du Président en France vient du fait que les sommes d'argent investies viennent directement du capital de l'entreprise et de la maison mère, ce qui accroît fortement la surveillance des actions et des dépenses quotidiennes de la filiale. La relation de confiance est amoindrie et les efforts des deux côtés sont décroissants.

Le manque de communication apparaît et c'est le début d'un long rapport de force entre les deux grands acteurs de la filiale. Le conflit est présent et les ressources humaines françaises se retrouvent prises au piège entre deux modes de gestion.

« L'avantage est d'instaurer une forte culture d'entreprise avec un système d'autorité unique, clairement identifiable et de donner une image globale cohérente. L'inconvénient est que les besoins de collaborateurs et clients des filiales ne sont guère pris en compte et considération. Liés à l'ethnocentrisme, les conflits interculturels peuvent surgir provoquant des résistances locales. Il convient aussi de préciser que ce système est particulièrement efficace lorsque l'entreprise à faire à un environnement simple et peu évolutif. Dans ce cas, elle peut en effet s'appuyer sur l'expérience et les compétences du siège et les étendre aux autres marchés visés. En revanche, le modèle atteint ses limites dès que l'entreprise se positionne sur des marchés très différents qui impliquent des réponses locales spécifiques³⁰⁷. »

Comme l'indique cette définition, les conflits interculturels peuvent surgir, la résistance se fait ressentir fortement avec le directeur local qui souhaite travailler en appliquant une méthode qu'il juge être plus approprié que la méthode du pays d'origine de la firme. Le positionnement

³⁰⁶, Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

³⁰⁷ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

de l'entreprise sur les choix commerciaux sera influencé par la maison mère en laissant très peu de place aux mouvements locaux. La direction locale est sans pouvoir face aux décisions importantes qui sont prises quotidiennement en France dans le but de développer la filiale au Chili.

Tableau 3.4 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche ethnocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Siège comme centre de l'autorité et des décisions Contrôle exercé sur les filiales Développement de la culture commune de la maison-mère
Communication et flux d'information	Du siège vers les filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres de la maison-mère aux postes clés
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des standards du pays d'origine

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

L'approche polycentrique :

« La deuxième approche suppose une latitude d'initiative aux filiales étrangères. Ces dernières maîtrisent la gestion opérationnelle. C'est le cas des entreprises dites "polycentriques", entraînées au bi pilotage. Les décisions stratégiques du groupe sont élaborées pour convenir aux cultures des différents pays dans lesquels l'entreprise multinationale est implantée. La firme considère en effet que les valeurs et pratiques du pays d'accueil sont difficiles à appréhender et ne permettent pas d'agir de manière efficace. Le siège coordonne faiblement l'activité des filiales et leur laisse une très grande autonomie, concernant par exemple la recherche, la commercialisation, la politique de GRH, voire les décisions d'investissement. Il garde toutefois le contrôle de certains aspects, notamment ceux

*financiers. Les filiales sont considérées comme un portefeuille d'activités indépendantes, avec une grande autonomie de décision, l'accent étant mis sur les particularismes locaux*³⁰⁸. »

Dans ce cas de figure, Up Latam est gérée d'une tout autre manière et de façon indépendante, c'est le directeur de la filiale sur place qui prend toutes les décisions. La filiale possède son propre portefeuille de clients et elle est dépendante financièrement. La dépendance ne peut pas être indépendante la première année, elle est encore sous le financement et l'aide de la maison mère. Ce n'est qu'après plusieurs projets et le lancement des activités au fur et à mesure que la structure pourra obtenir un champ d'action plus stable et plus indépendant.

Cependant, lorsque les exercices sont rares et que le rendement n'est pas à la hauteur des attentes, on ne donne pas les rennes au directeur local et l'entité est toujours gérée de façon ethnocentrique en appliquant tous les codes professionnels de la maison mère.

« La GRH dans ces entreprises repose sur le principe que les valeurs, les normes et les coutumes varient d'un pays à l'autre. Ce sont donc les cadres locaux qui sont chargés d'assumer la responsabilité des activités. La DRH recrute des candidats locaux qui occupent en général les postes importants. Le siège social conserve en direct certains aspects stratégiques et transversaux de la fonction (gestion des hauts potentiels, recrutement des dirigeants), mais délègue aux unités tout ce qui concerne les activités opérationnelles locales (recrutement, évaluation).

*L'expatriation n'étant plus au centre du développement international, il est difficile pour les cadres occupant un poste important dans une filiale d'avoir une promotion au siège. Bien que la filiale soit gérée par des ressortissants du pays hôte, la carrière des locaux demeure confinée aux unités locales. L'avantage est que la motivation des filiales est élevée. Ce type d'organisation favorise l'initiative et l'adaptation. Comme il existe peu d'interactions directes entre siège et filiales, les conflits interculturels restent minimes*³⁰⁹. »

La régie polycentrique intéresse tout particulièrement la direction au Chili. En effet, le manager qui émane du pays d'accueil se voit confier la gestion et le budget de l'entreprise pour qu'il le travaille à sa manière. Dans notre cas d'étude, nous verrons que ce n'est pas la meilleure option dans un premier temps. Laisser de l'espace est une décision qui doit être prise une fois un équilibre stable trouvé et après un certain temps d'adaptation pour

³⁰⁸ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

³⁰⁹ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

l'internationalisation. Il est à préciser que la direction locale préfère travailler dans ses propres conditions sans avoir à se justifier de toutes les démarches auprès de la maison mère en France. Dans le but d'éviter les conflits culturels, le mode polycentrique semble intéressant.

Ce mode de fonctionnement se base avant tout sur la confiance et les compétences de la direction à savoir comment gérer une équipe multiculturelle et l'administration légale et financière de la filiale étrangère. Les débordements sont présents, le fait de ne pas être surveillé constamment laisse à la direction des libertés qui ne sont pas justifiées et qui peuvent mener petit à petit la filiale vers un échec.

Tableau 3.5 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche polycentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Forte autonomie de décision accordée aux filiales Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités
Communication et flux d'information	Flux limité entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres locaux aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locale

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Bien que les deux ERPG suivants ne s'appliquent pas à notre exemple, nous souhaitons tout de même les présenter et ainsi avoir une idée globale des modes de gestions entre filiales et maisons mères.

Approche régiocentrique :

Tableau 3.6 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche régiocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
-------------------------	------------------

Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Fort pouvoir des sièges régionaux avec incitation pour la contribution aux performances économiques de la région
Communication et flux d'information	Flux généralement issus des sièges régionaux
Gestion des ressources humaines	Cadres de la région aux postes-clés
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des synergies entre pays de la même zone géographique

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Approche géocentrique (transnationale) :

Tableau 3.7 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche géocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décisions Contrôle Coordination	Système global de prise de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales. Mises-en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux. Développement d'une culture groupe au plan mondial
Communication et flux d'information	Flux bidirectionnels entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres recrutés en fonction de leur expérience et compétence, sans prise en compte de la nationalité
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement au niveau mondial, avec création d'interdépendances fortes entre le siège et ses filiales

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Cependant, il n'existe pas un changement radical de conduite qui soit bénéfique à l'entreprise, c'est pourquoi dans notre recherche, nous pensons qu'il convient de rajouter un mode de transition qui est opéré uniquement dans notre cas de figure.

Tableau 3.9 : Transition de l'ethnocentrisme au polycentrisme

Ethnocentrisme	Polycentrisme
Le suivi de la clientèle	À transférer
La gestion des offres commerciales	À transférer
La prospection nationale	À transférer
La prospection internationale	À transférer
Les comptes bancaires	À transférer
Le statut juridique	À transférer
Le salaire des ressources humaines	À transférer
Les décisions commerciales	À transférer
Les partenaires	À transférer
Les sous-traitants	À transférer
Les fournisseurs	À transférer
La comptabilité	À transférer
Les ressources techniques	À transférer

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

Forts de ce constat, nous pouvons nous poser la question suivante : existe-t-il un seul mode de gestion qui permet de travailler dans d'excellentes conditions sans conflits internes ou externes avec les ressources humaines ? Dans l'objectif de transférer du savoir-faire, de la technologie, du capital humain et des connaissances, la filiale ne doit dans aucun cas

commencer son activité en adoptant un mode polycentrique. Le début de l'activité doit être suivi en permanence par la maison mère afin de garder un fil conducteur aux actions qui sont jugées efficaces.

Il est à souligner que la période d'adaptation peut être variable selon la PME, son secteur d'activité et la réalité du marché dans lequel elle souhaite s'implanter. Le secteur d'activité, la croissance de la structure et les rendements financiers sont des facteurs qui vont influencer directement la période de transition du mode de gestion. Il est aussi important de souligner qu'après la période d'essai de la filiale, la décision de couper les liens viendra de la maison mère et seulement quand elle aura jugé bon de prendre de la distance avec sa succursale. À ce moment-là, il s'établira un climat de confiance virtuel entre le siège social et sa dépendance détachant les activités du groupe français vers une structure plus éloignée. Grâce à cette partie, nous avons pu apporter des notions concernant les méthodes d'internationalisation.

Toujours en suivant notre cas d'étude nous allons rechercher les pistes d'amélioration pour la gestion des ressources humaines au sein d'Up Latam, filiale du groupe Utilities-Performance.

B) Les ressources humaines internationales, identifier et savoir attirer les talents

Tableau 4.8 : Les approches des ressources humaines à l'international. Panorama des pratiques en fonction des trois perspectives de la stratégie d'internationalisation³¹⁰

Stratégie	Stratégie « business » internationale (croissance interne ou développements locaux)	Stratégie « business » multinationale (croissance externe ou acquisitions)	Stratégie « business » globale/transnationale (croissances mixtes ou réseau, partenariats, alliances)
Objectifs	Adaptation locale des produits de base	Opportunités locales	Coûts/synergies & standards
Ressources stratégiques clés	Capital financier	Capacité organisationnelle	Capital humain et intellectuel

³¹⁰ D'après la typologie de Heenan et Perlmutter adoptés par le siège social et leur influence sur les activités de gestion des ressources humaines dans les filiales, reprise par Huault (1998).

Management RH	Approche ethnocentrique	Approche polycentrique	Approche régiocentrique et géocentrique
Les modes de coordination RH	Fortement centralisés	Décentralisés : totale autonomie des filiales dans leur GRH	L'impulsion vient du siège, mais les filiales peuvent les adapter en fonction de leurs particularités, dans les mêmes régions définies par l'organisation
Les postes-clés	Détenus par des salariés provenant du pays d'origine de la maison-mère	Postes dans les filiales sont occupés par les nationaux du pays d'accueil	Approche géocentrique : met les postes à la disponibilité de tous, peu importe leur nationalité. l'approche régiocentrique : salariés peuvent être transférés dans un autre pays, mais ils demeurent dans la même région
Les forces	Cohésion du management Communication Culture	Management adapté aux conditions locales Coûts plus faibles	Cohésion du management Adaptation aux besoins du marché
Les faiblesses	Coûts Adéquation aux réalités locales. Démotivations locales	Manque de cohésion Opportunités limitées des carrières globales	Coûts Centralisation forte de la DRH Cadre légal et contraintes culturelles
Le rôle de la GRH	DRH prestataire : mises-en œuvre, support	DRH contributeur	DRH stratège central
Les enjeux théoriques de la GRH	Gestion des expatriés ; Gestion de la mobilité	Apprivoiser les différences culturelles	Développer un leadership global

	internationale	organiser la formation, notamment sur l'interculturel.	identifier et recruter les talents gérer la mobilité internationale
--	----------------	--	---

Grâce aux travaux de Heenan et Perlmutter, nous retrouvons facilement dans quel principe de la GRH l'entreprise française se positionne pour son internationalisation au Chili.

Bien que cette approche soit réaliste et cohérente avec notre cas d'étude, elle peut être nuancée et subir quelques modifications en fonction du type d'administration. Ces différences proviennent des diverses modes de coordination et de négociation existantes entre les décideurs du projet, le manager local et le Président de la PME en France.

Tableau 3.3 : Répartitions des compétences internationales de la filiale au Chili

Statuts	Nationalités	Lieux de travail	Profils	Préférence du mode de gestion
Président de l'entreprise	Français	Paris	Gestionnaire	Ethnocentrisme
Représentante légale	Chilienne	Santiago	Gestionnaire	Polycentrisme
Directeur de filiale	Mexicain	Santiago	Commercial	Polycentrisme
VIE	Français	Santiago	Commercial	Ethnocentrisme
VIE	Français	Santiago	Commercial	Ethnocentrisme
Secrétaire administrative	Argentine	Santiago	Administration	Polycentrisme

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

On pourrait croire que la filiale est gérée de façon polycentrique, car représentée par une personne du pays d'accueil. Cependant, la structure est maniée financièrement depuis la maison-mère en France avec le Président du groupe qui veille à toutes les opérations émises au Chili.

« Les erreurs de recrutement d'aujourd'hui font le turn-over de demain et dégrèvent les résultats d'après-demain³¹¹. »

³¹¹ Chaminade, Benjamin. *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Paris, France : AFNOR, 2003. 192.24

Pour les PME, les enjeux de la globalisation sont considérables, si elles souhaitent s'engager sur des négoce externes, elles doivent absolument trouver les outils nécessaires et indispensables à de tels développements. La concurrence, la difficulté d'intégration sur les nouveaux marchés rend l'activité encore plus complexe qu'elle ne l'était autrefois. Il est préférable d'embaucher des ressources humaines qui vont porter la structure vers des succès commerciaux. Il est de plus en plus délicat de recruter de jeunes talentueux prêts à tout donner pour leurs activités au sein d'une entité installée à l'internationale.

C'est la guerre des talents³¹².

Souvent, les firmes doivent aller chercher les ressources humaines correspondantes aux grands besoins de leurs futures activités à l'étranger. Nous avons vu que dans le cas de l'internationalisation, les recrutements et les formations sont des aspects inéluctables pour la PME. Il convient d'être méticuleux, en effet les produits doivent être maîtrisés à la perfection pour assurer un service de qualité une fois sur place.

La clientèle doit avoir l'impression que la filiale qui œuvre chez eux est digne de confiance et qu'elle peut conduire parfaitement ses outils de travail dans un contexte méconnu. Dans le cas contraire, la méfiance des prospects locaux peut être fatale, car le réseau dans un pays comme le Chili est relativement petit et une entreprise qui ne fait pas bonne impression dès le début aura de grosses difficultés à percer le marché. C'est pourquoi la qualité du personnel engagé est indispensable à presque tous les niveaux, tant sur les compétences linguistiques et culturelles que sur les compétences techniques relatives aux produits ou services. Former une personne pour un poste spécifique demande du temps et de la précaution sur tous les aspects de l'apprentissage.

Aujourd'hui, de nombreuses écoles de commerce ou autres établissements académiques proposent les talents avec des connaissances théoriques et scolaires qui sont plus ou moins équivalentes selon le programme des écoles. Cependant, le manque d'expérience se fait ressentir et il est délicat d'envoyer un jeune à l'étranger avec peu ou pas d'expérience et en particulier sans notion de travail dans un environnement multiculturel. C'est pourquoi la

Jun., 2005.

³¹² En parlant de « Guerre des talents », l'enjeu n'est ni plus ni moins que la survie des entreprises confrontées à leurs concurrents. Il s'agit d'être le premier à conquérir des ressources de plus en plus rares et de plus en plus chères, afin de disposer des compétences les mieux adaptées à son activité face à ses concurrents. La guerre des talents s'étend aujourd'hui sur deux fronts : Un front social : avec une mauvaise gestion prévisionnelle des formations et entraînant une pénurie de certains emplois demandant des profils particuliers (les experts et HP) Un front purement démographique : avec le « papy-boom », aggravé d'un « baby-gap ».

formation doit être le point de départ pour toute PME qui souhaite envoyer un employé sur une autre zone géographique.

Pour les postes clés dans les filiales, c'est précisément ces personnes qui possèdent des compétences techniques qui seront les plus appréciées par les partenaires locaux. Ces compétences se révèlent indispensables pour l'extension d'une structure à l'étranger.

Cependant, au sein du groupe, tous les ingénieurs ne possèdent pas des aptitudes d'idiomes et culturelles. La notion de l'espagnol est un élément important, il n'est pas possible de communiquer autrement. Les connaissances linguistiques de l'idiome anglais étant réduites chez les ingénieurs français du groupe tout comme les ingénieurs chiliens, la communication est dans cette langue très limitée, voire parfois totalement impossible.

La PME décide d'aller chercher dans un vivier des jeunes talents, qui possèdent effectivement des connaissances linguistiques, notamment en anglais et en espagnol, ainsi qu'un niveau basique de compétences interculturelles en relation avec les expériences passées dans d'autres zones du globe. Nous précisons ici un niveau, car il n'est pas forcément développé à la perfection en raison du jeune âge des aspirants. Une fois sélectionné, il convient que ces employés suivent une formation pour bien comprendre ce qu'ils devront faire pour mener à bien le progrès d'une agence. Le recrutement doit être adapté à la situation réelle du projet.

Si l'activité est de caractère technique, c'est un employé technique qu'il est opportun de déployer. Selon Le Boterf :

« Pour agir avec compétence, un professionnel doit mobiliser de multiples ressources individuelles, mais également un réseau de ressources qui lui sont externes : il pourra de moins en moins être compétent tout seul, avec ses seules ressources personnelles. Le professionnel doit donc savoir et pouvoir chercher des ressources variées, dans des bases de données ou chez des personnes ressources appartenant à son métier ou positionnées dans d'autres métiers ou services.

Pour agir efficacement, un professionnel doit savoir mettre en cohérence et en synergie des compétences personnelles (les siennes, celles de ses collègues, celles de personnes ressources...) et des artefacts (logiciels, bases de données, supports documentaires, guides opératoires, manuels de procédures...). Couper un professionnel de ses réseaux de ressources

revient à lui retirer la capacité d'être compétent dans telle ou telle situation. Ces ressources peuvent même, dans certains cas, être plus fiables que les ressources personnelles³¹³. »

Le résultat des employés incapables de résoudre les opérations techniques sur place sera catastrophique. Les sociétés locales et les clients se rendront rapidement compte que les employés internationaux envoyés par le siège social ne sont tout simplement pas en mesure de répondre aux attentes techniques des industries chiliennes et de résoudre les problèmes d'installation des nouveaux produits solutions. Nous pensons qu'il est préférable de déployer un ingénieur ou une personne parfaitement apte à travailler sur les aspects techniques.

Dans le meilleur des cas, la PME trouve un ingénieur qui possède toutes ces compétences, cependant, il est rare de pouvoir dénicher ce type de talents. Nous arrivons à la conclusion qu'en raison des difficultés d'intégrer des marchés bien précis, bien spécifiques, le recrutement correspondant est également épineux. Pourrait-on dire que nous sommes face à une pénurie de « talents techniques » ayant un profil international ? Les pressions pour les PME sont croissantes, afin d'améliorer la productivité et les résultats, elles changent de stratégies, selon les directives internes et les concurrents. Seulement, et face à l'accélération de la concurrence, trouver la personne idéale est difficile. Nous pourrions appuyer cette notion par un autre exemple à une échelle plus grande :

« Concernant la pénurie de talents, chez Danone, on a en effet le sentiment que dans un certain nombre de pays très développés (Europe, USA) et de pays émergents on va manquer de ressources, pour des raisons différentes : dans les pays développés, la démographie est négative et les meilleurs profils font maintenant l'objet d'une "chasse à l'homme" ; dans les pays émergents, car les petites élites grossissent, mais pas assez vite pour faire face aux besoins d'une croissance importante.

DANONE étant l'un des "temples" de la fonction marketing, la société n'a pas de mal à attirer les meilleurs profils dans cette fonction. Par contre, certaines jugées moins essentielles et par conséquent moins attractives pour un candidat potentiel comme les opérations (logistique, approvisionnement...), les achats industriels, le commercial grands comptes sont devenues particulièrement recherchées dans cette société à forte consommation où la capacité à gagner le dernier centime devient stratégique et où on arrive difficilement à trouver les profils qui conviennent³¹⁴. »

³¹³ Guy Le Boterf, 2010, Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues.

³¹⁴ Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux

Grâce à tous ces éléments, une entreprise devra être en mesure de conclure qu'elle est la meilleure façon d'agir pour recruter du personnel international. Quelles compétences l'entreprise devra-t-elle privilégier ? Nous allons construire un tableau qui pourra les aider à choisir leur mode de décisions structurelles.

Tableau 4.11 : Décisions structurelles pour la PME au Chili

Recrutement	Échelle de difficulté de formations aux produits	Tâches quotidiennes
(capable de maîtriser un produit de base et de le commercialiser avec les connaissances d'écoles de commerce ou autres)	Produits techniques de base, simple de compréhensions ou de présentation	Commercial, Administration
(capable de maîtriser un produit de base et de le commercialiser avec les connaissances d'écoles de commerce ou autres) + connaissances techniques de base pour répondre aux premières exigences techniques des industriels	Produits techniques spécifiques, connaissance d'ingénierie élémentaire est un plus	Commercial, Administration
Spécialiste (Ingénieur Obligatoire)	Produits spécifiques à la réalisation d'œuvre en industries, connaissance et formation d'ingénierie obligatoire	Technico-commercial
Spécialiste (Ingénieur Obligatoire)	Travail essentiellement basé sur le terrain auprès des ingénieurs locaux.	Technique industrielle (ingénierie)

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

Dans ce tableau, il apparaît clairement qu'à partir d'une certaine difficulté de compréhension technique du produit ou service, il est préférable et plus judicieux d'envoyer un spécialiste.

S'il ne possède aucune connaissance linguistique, il sera dans son intérêt d'apprendre les

mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

bases élémentaires de la langue locale. Ainsi, cette personne sera plus adaptée à la situation et le développement du produit sera plus efficace dans ce contexte. Quelle est la politique de recrutement des chefs d'entreprise ? Les dirigeants se trouvent face à un dilemme et ne savent pas exactement s'il vaut mieux choisir un employé de sa nationalité, ou aller chercher un individu local à l'étranger, la formation de futurs expatriés est un avantage certain, mais elle a surtout un coût. Autant de préoccupations que les PME tentent d'éviter afin de trouver la meilleure solution pour le bon acheminement de leurs représentations à l'étranger.

Nous pouvons montrer avec le tableau suivant comment il est possible de définir les premiers éléments généraux des différents avantages et inconvénients du recrutement des ressources humaines locales ou internationales. Selon les produits ou services de l'entreprise, la position géographique ciblée et le budget établis, on peut aider ces PME à faire le bon choix sur le recrutement. Par la suite, nous développerons plusieurs points qui nous semblent importants à appliquer sur notre cas d'étude à Santiago au Chili.

Tableau 4.12 : Le recrutement international, définition de la population adéquate

	Avantages	Inconvénients
Expatriés <i>(Expatrié au sens classique du terme)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Culture similaire à celle du siège social – Contrôle et coordination plus efficace – Établissement de groupes de managers ayant de l'expérience internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> – Éventualité de problèmes d'adaptation (le style de management n'est pas toujours adapté) – Coûts de transfert potentiellement élevés – Risque que surgissent des problèmes familiaux – Imposition possible de restrictions locales.
Locaux <i>(Nationaux du pays d'accueil)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Coûts d'embauche réduits (selon les pays) – Opportunités de carrière comme source de motivation – Plus grande acceptation de 	<ul style="list-style-type: none"> – Plus grande difficulté à équilibrer les demandes locales et les priorités globales – Certaines décisions retardées concernant les difficultés locales.

	l'organisation par la communauté locale – Une continuité dans le management puisque les locaux restent plus longtemps en poste.	– Problème de coordination et de contrôle de la maison-mère – Risque d'encourager une fédération de nationaux plutôt qu'une unité globale
Tiers <i>(Nationaux des pays tiers)</i>	– Rémunération souvent plus faible que pour les expatriés – Meilleures connaissances de l'environnement du pays d'accueil	– Incompatibilités nationales (par exemple, la relation entre l'Inde et le Pakistan) – Embauche de nationaux d'un pays tiers limitée ou interdite par le gouvernement du pays d'accueil – Réticence éventuelle à rentrer dans leur pays après affectation

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Dans ce tableau, nous retrouvons mentionnés les éléments essentiels pour le recrutement. Grâce à nos connaissances théoriques, nous allons développer quelques points qui nous paraissent importants, d'où notre volonté de les expliquer un peu plus en détail. Ces différents aspects sont ceux qui apparaissent en gras sur le tableau ci-dessus.

Expatriés : culture similaire à celle du siège social.

Les avantages d'un expatrié sont de pouvoir être proche du siège central, et ceci dans une zone géographique éloignée. Parmi les bénéfices qui nous rapprochent de la maison-mère, la culture constitue sans aucun doute la notion la plus fondamentale à déterminer. En effet, la préoccupation culturelle n'existe pas dans ce contexte, elle n'est pas apparente, nous sommes habitués depuis notre plus jeune âge à travailler dans notre pays d'origine. Cette dimension est importante, car comme nous l'avons vu, dans beaucoup de situations, nous sommes face à des circonstances d'incompréhensions culturelles qui sont difficiles à résoudre.

L'environnement du directoire français tend à imprégner les jeunes de la méthodologie de travail à suivre et à adapter à l'étranger. On ne travaille pas avec les personnes issues du pays dans lequel on se trouve, on peut les désigner sous le terme générique de « locaux », comme

on s'affaire avec nos partenaires nationaux issus du même pays d'origine. En effet, le thème de l'interculturalité étant large, nous nous comprenons plus facilement et la communication est également plus efficace. Le langage, la maîtrise de la langue maternelle dans un milieu professionnel nous fait avancer plus rapidement dans nos tâches quotidiennes. Aussi, nous pensons que travailler au sein de la même culture dans un contexte multiculturel est un avantage significatif. Le vocabulaire et la grammaire étant acquis, il est tout de suite plus facile de communiquer et d'œuvrer ensemble pour le grandissement de la filiale.

Annotons qu'une entreprise qui fait confiance à ses ressources humaines locales doit être certain de ses choix de recrutement. C'est notamment pour cela que les postes clés, au premier rang desquels les responsabilités de nature financière ou administrative, sont contrôlées directement par des personnes issues du siège social. La confiance est plus importante et les relations professionnelles et personnelles sont plus proches avec les collaborateurs d'une culture similaire.

« Dans tous ces cas, on peut constater que si le “vocabulaire” change, la “grammaire” reste la même. Le choix du vocabulaire dépend souvent de la culture et de l'histoire de l'entreprise. Contrairement à ce qui est souvent vécu et craint, nous voulons affirmer ici qu'il est relativement simple de procéder à un choix de vocabulaire, une fois compris l'ensemble du processus. C'est en tout cas ce que nous avons pu constater avec les très nombreuses organisations avec lesquelles nous avons eu le plaisir de travailler. Raisonner en termes de processus ne soulève pas de difficultés si l'on ne s'encombre pas au départ de considérations sémantiques³¹⁵. »

Expatriés : coûts de transfert potentiellement élevés.

En se projetant dans une internationalisation, l'entreprise fera appel à diverses compétences extérieures. Selon les tâches à effectuer, elle va contracter un ou plusieurs de ses employés en interne afin de le former de manière satisfaisante. Dans un autre cas, elle prendra une personne extérieure plus ou moins expérimentée. Les contrats français à l'étranger coûtent cher, le logement, le salaire, les commodités et la sécurité sociale sont autant de facteurs qui peuvent démotiver les employeurs pour travailler avec des expatriés.

« L'estimation du coût d'une expatriation est un élément très important pour les responsables de ressources humaines. La première raison évidente est de déterminer le coût de l'expatriation afin de valider le budget avec les responsables concernés et la deuxième raison

³¹⁵ Guy Le Boterf, 2010, Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues.

est de pouvoir en amont, avant le départ du salarié, faire les choix les mieux adaptés afin de réduire le coût final. Il est important de noter que le coût d'une expatriation est bien plus compliqué à déterminer que le coût d'un salarié français normal pour lequel le coût est égal au salaire brut plus les charges patronales³¹⁶. »

Afin d'être plus concrets, nous allons nous emparer d'un exemple et le présenter sous forme d'un tableau avec les différents tarifs qu'il est bien d'évaluer pour compter avec un expatrié.

Un contrat standard avec la légalisation fiscale du pays d'accueil est important à prendre en compte. L'ajustement du coût de la vie est aussi un indice important. Ainsi, la valeur se décompose avec les éléments suivants :

Tableau 4.13 : Coût d'un expatrié standard

Dénomination primaire	Charges associées
Rémunération brute	<ul style="list-style-type: none"> – Charges sociales théoriques – Impôt sur le revenu théorique – Ajustement du coût de la vie – Prime d'expatriation
Salaire net égalisé	<ul style="list-style-type: none"> – + Charges sociales salariales et patronales (France ou étranger) – + impôt sur le revenu étranger
Coût salarial hors avantages en nature	<ul style="list-style-type: none"> – Coût du logement à l'étranger – École – Voiture
Le statut social	Le salarié détaché au sens de la sécurité sociale reste soumis aux charges obligatoires françaises. Ce qui est déterminant dans le coût du salarié détaché est d'appliquer les règles sociales.
La fiscalité du pays d'accueil	Il s'agit de connaître le coût de l'expatriation et de déterminer l'impôt sur le revenu qui sera dû dans le pays d'accueil

³¹⁶ Rh Expat, le choix, le coût, http://www.rhexpat.com/EX01_04_FR.html

Les avantages en nature	Il faut connaître les règles fiscales et sociales locales des avantages en nature afin d'optimiser le coût fiscal sur ces avantages.
-------------------------	--

Source : Rh Expat, le choix, le coût, http://www.rhexpat.com/EX01_04_FR.html

« Les avantages financiers prévus pourront faire entrevoir aux futurs expatriés l'emploi de personnel d'entretien, une deuxième voiture, des vacances plus fréquentes ou vers des destinations plus coûteuses. L'emploi étant le moteur de l'expatriation, les conditions de travail dans lesquelles va s'opérer la future fonction de l'expatrié vont générer des attentes au niveau de la vie matérielle, et fournir ainsi une base aux conditions de vie en général. Les critères des décideurs dans la sélection de l'expatrié, ainsi que les termes du contrat seront la première source des attentes de ce dernier. L'éventuelle promotion à une nouvelle fonction, ou le transfert d'un poste vers le pays d'accueil va ensuite générer d'autres attentes, variant selon le niveau d'expérience dans cette fonction au pays d'origine³¹⁷. »

Locaux : problème de coordination et de contrôle de la maison-mère.

Pour les employés locaux, la formation au siège n'a souvent pas lieu. Par conséquent, ces employés ne connaissent pas le fonctionnement de l'entreprise en France. Au-delà d'une inexpérience du mode de gestion de la PME française, la culture n'est pas la même et ces personnes ne peuvent pas se rendre compte des changements lors du transfert des acquis, et de la technologie. Les interactions avec la maison-mère se font directement avec les employés qui possèdent les postes clés dans la filiale. Ainsi, les opérations sont guidées depuis l'hexagone vers les expatriés puis dans un second temps, vers les locaux, c'est pourquoi la coordination entre la dépendance et le siège est difficile.

Le manager au Chili manque cruellement d'informations nécessaires provenant directement du directoire français et il prend des décisions en fonction de ses sentiments personnels qui ne sont pas identiques à ceux des expatriés. Il convient de noter que les données acheminées de la maison-mère parviennent dans un premier temps aux expatriés puis elles sont retransmises par elles-mêmes. Les informations ne sont pas assimilées de la même façon et il peut y avoir des décalages sur les décisions prises par la suite. Le siège social connaît des difficultés à diriger parfaitement l'environnement de la structure avec les employés locaux et le groupe en France va dans un premier temps se rapprocher de ses expatriés. Avec notre expérience dans

³¹⁷ Jean Pierre Perroud, l'expatriation manageriale, adaptation et compétences interculturelles 2008.

une filiale au Chili, nous pouvons appuyer le fait que le contrôle de la maison-mère envers les ressources humaines locales est difficile, faible, voire inexistant chez certaines personnes.

Le tableau 4.11 nous donne des éléments de base qui méritent d'être étudiés. Comme nous l'avons démontré avec les points précédents, l'interculturalité joue un rôle important et chaque argument peut être développé d'une certaine façon selon le type d'internationalisation de la PME. C'est pourquoi avec notre cas d'étude, nous pouvons appliquer des critères plus spécifiques et sans doute plus appropriés à notre sujet. Nous allons les présenter dans les deux prochains tableaux et nous ne manquerons pas de développer une fois de plus pour chaque tableau un ou plusieurs points déterminants au bon accroissement de la filiale au Chili.

Tableau 4.14 : Avantages et inconvénients du recrutement de ressources humaines locales dans les filiales internationales.

Avantages	Inconvénients
Coûts réduits de M.O	Difficulté d'arbitrage entre les demandes locales et priorités globales
Démontrer la confiance envers les ressources locales	Report des décisions pénibles ayant des conséquences locales ce qui complique la situation de la firme
Intégration de la firme dans la communauté locale	Difficulté de recruter des personnes qualifiées
Reconnaissance de la firme en sa qualité d'acteur dans l'économie locale	Réduction du contrôle exercé par le siège central
La prise de décision au sein de la firme tient compte des facteurs locaux	

Source : Rh Expat, le choix, le coût, http://www.rhexpat.com/EX01_04_FR.html

Réduction du contrôle exercé par le siège central :

Comme nous avons pu le mentionner, le contrôle du siège fait partie des premières étapes de l'internationalisation de la PME. Seulement le fait d'engager des membres d'un pays tiers réduit considérablement le pouvoir sur ces personnes. En effet, l'implication est restreinte et elles ne s'intéressent pas aux interactions qui peuvent exister entre la filiale et la maison-

mère. Ces interactions sont gérées directement par les jeunes expatriés qui sont constamment en contact avec les différents services de la PME. L'entreprise exerce un contrôle sur la structure, mais seulement à moitié et essentiellement grâce aux expatriés français.

L'hégémonie sur la dominante locale demeure faible, voire inexistante, et il est difficile de vérifier les actions au quotidien. Dans certains cas, cet événement porte préjudice à la compagnie, car certaines manipulations douteuses financières et commerciales ne seront pas rapportées au directoire en France.

« Pour évaluer les compétences du personnel de votre entreprise ou d'une partie de vos collaborateurs, posez-vous la question de savoir s'il s'agit d'évaluer si ce personnel est compétent ou s'il a des compétences ? Dans le premier cas, il vous sera nécessaire d'évaluer les pratiques professionnelles mises en œuvre par les personnes concernées sur des situations réelles ou simulées, et pas seulement d'évaluer si ces dernières possèdent des ressources appropriées (connaissances, savoir-faire, habiletés...). Dans le second cas, il s'agira d'évaluer la possession de ces ressources³¹⁸. »

Tableau 4.15 : Avantages et inconvénients du recrutement des ressources humaines expatriés dans les filiales internationales.

Avantages	Inconvénients
Transfert aisé des pratiques managériales à cause des similitudes culturelles	Problèmes d'adaptation au nouveau contexte environnemental culturel
Contrôle plus rapproché de la part du siège central	Image « étrangère » de la filiale
Offre aux cadres une orientation internationale à travers l'expérience dans l'entreprise d'origine	Coûts élevés à cause des frais d'installation et des indemnités de déplacement
Formation d'une équipe de cadres dotés d'une expérience internationale	Engendre parfois des problèmes personnels et familiaux
Les compétences locales peuvent être moins qualifiées que les expatriés	Démotivation des cadres locaux incapables d'atteindre les postes — clés occupés par les

³¹⁸ Guy le Boterf, repenser la compétence pour dépasser les idées reçues

	expatriés
	Assujettis parfois à des restrictions de la part des autorités locales

Source : Rh Expat, le choix, le coût, http://www.rhexpat.com/EX01_04_FR.html

Un contrôle plus rapproché de la part du siège social :

Dans ce cas précis, nous nous retrouvons dans une situation contraire à celle exposée précédemment. Tous les employés de la filiale n'ont pas le même objectif et il se peut qu'il y ait des débordements sur certains points, comme les déplacements, les factures financières ou les avantages en nature. L'entreprise qui souhaite garder un fort contrôle sur la structure depuis la France doit impérativement engager des ressources humaines de la même origine que le groupe. Ces personnes déployées et expatriées constituent véritablement les yeux et les oreilles de la société pour le siège en France. C'est le prolongement d'une activité, mais aussi de certaines valeurs qui sont l'implication, le dévouement, la sincérité et le respect, autant de traits caractéristiques qui sont nécessaires chez une personne au sein d'une filiale qui est composée de plusieurs nationalités.

« Pour confectionner le référentiel de compétences d'un métier, ne vous lancez pas tout de suite dans l'établissement d'une liste de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être). Commencez plutôt par identifier les activités clés des métiers ou emplois concernés, pour ensuite repérer les principales ressources qu'elles requièrent pour être bien exercées. Un tableau croisant ces activités avec les diverses ressources à mobiliser constituera un lien entre elles. Bien entendu, il serait préférable, si c'est possible, de commencer par décrire les principales situations professionnelles types (ou familles de situations) à gérer (une situation professionnelle = une activité clé + un ensemble d'exigences ou de critères de réalisation à prendre en compte) pour ensuite repérer les ressources qu'elles appellent³¹⁹. » (Le Boterf, 2010)

Problèmes d'adaptation au nouveau contexte de l'environnement culturel :

L'un des désavantages que peut représenter le recrutement d'un expatrié peut provenir d'une difficulté pour s'adapter à son environnement de travail, les différences culturelles peuvent

³¹⁹ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

être significatives et constituer de fait un obstacle. Dans certains pays, il faut dire que l'acclimatation peut être plus difficile à vivre qu'au Chili.

Cependant, une personne habituée à un style de vie semblable pendant des années sera heurtée aux diverses phases d'accommodations culturelles. Chaque individu devra surmonter ses désagréments pour se faire une place dans cette nouvelle culture parfois inappropriée face à des pensées jugées généralistes. Les jeunes devront se soumettre à un apprentissage régulier, qui est d'abord de nature personnelle, puis professionnelle pour arriver au fil du temps à se démarquer et à résoudre tous les problèmes liés aux changements de culture.

« Résoudre un problème, partager des pratiques pour les mutualiser et en capitaliser les leçons, réaliser une recherche d'action, développer un processus d'apprentissage expérientiel, organiser les situations de travail pour qu'elles soient professionnelles, apprendre à apprendre, piloter ou accompagner un parcours de professionnalisation, conduire un processus d'ingénierie de la formation, faire fonctionner un dispositif d'actualisation de référentiels d'activités et de compétences... autant de processus qui supposent de raisonner non plus en termes linéaires d'étapes séquentielles, mais en termes de démarches itératives. Dans tous les cas, il s'agit de raisonner en termes de boucles d'apprentissage et en termes de progression en spirale³²⁰. » (Le Boterf 2010)

Dans la réalité, il est difficile d'adapter ce genre de modèle, à l'instar de ce que mentionnent les tableaux 4.11 et 4.12. Dans la majorité des cas, et dans le nôtre en particulier, le mode de fonctionnement de la filiale est une sorte de mélange de ces différentes définitions.

Dans le tableau suivant, nous représentons des axes identifiés. Nous pouvons dire que toutes les difficultés et les erreurs de gestion, nous les retrouvons dans ces tableaux. Elles sont facilement identifiables grâce aux éléments donnés et doivent être corrigées afin d'éviter de mener la filiale vers un avortement. Il est à souligner que l'échec n'est pas seulement de nature financière, mais il est aussi humain. L'engagement des ressources humaines à l'international doit être fort, les décisions pour partir travailler sur un autre continent loin de ses attaches familiales ou amicales ne sont pas une chose aisée.

Une défaite est perçue d'une manière négative et elle a indubitablement des répercussions sur la personne et sur son comportement.

³²⁰ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

Tableau 4.16 : Les axes identifiables généraux des approches de gestion en RH

	Stratégie « business » internationale (croissance interne)	Stratégie « business » multinationale (croissance externe)	Stratégie « business » globale (croissances mixtes + réseau)
Management RH	Approche ethnocentrique	Approche polycentrique	Approche régiocentrique /Approche géocentrique
Mode de prise de décision	Fait par la maison mère, centralisé	Fait par chacune des unités en fonction de leur besoin en synergie (plus ou moins développée) avec le siège	Interdépendance régionale ou globale
Typologie des managers	Expatriés traditionnels (<i>Parent Country Nationals : PCNs</i>)	Managers locaux (<i>Host Country Nationals : HCNs</i>)	Managers transnationaux (<i>Third Country Nationals : TCNs</i>)
Problématiques associées à la typologie des managers	Coûts élevés Risques élevés d'échec et mauvaise gestion du retour Luites de pouvoir internes Manque de compréhension culturelle et d'empathie Absence de contribution stratégique de la RH	Bonne solution pour répondre aux problèmes culturels et de coûts - excellent moyen pour assurer la continuité des équipes managériales véritables opportunités de carrières locales, mais des risques de manque d'intégration stratégique Problèmes potentiels de cohésion culturelle (effet de type « tour de Babel ») Freins au développement de carrières globales	La meilleure solution pour des postes clés, et ce, indépendamment de l'origine. Mais problèmes de disponibilité des managers transnationaux (qualité de vie, carrière duale, manque de spécialistes fonctionnels compétents) contraints de coût et de temps. Contraintes gouvernementales locales

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

La PME doit trouver quels sont les facteurs vitaux pour la recherche des jeunes talents ou des cadres en place dans la structure. La politique que la compagnie souhaite appliquer devra transparaître dans son recrutement, et ce, de manière assez logique. Afin de préparer au mieux le projet d'internationalisation, il est primordial d'anticiper l'embauchage.

C) L'embauchage des employés internationaux

C'est une tâche délicate, car en raison du grand nombre de viviers que proposent les universités ou les sites de recrutements, les PME sont forcées de chercher la personne la plus apte à travailler à l'extérieur avec les compétences nécessaires comme nous l'avons vu précédemment. Il est plausible que la nationalité ne représente plus l'unique critère déterminant, voire strictement discriminant, dans les décisions d'embauche. Les qualités et les compétences de la personne primeront sur ses origines. Nous pouvons faire le rapprochement entre la régie et le recrutement des ressources humaines internationales au sein de la filiale. Dans le prochain tableau, nous pourrons voir que le mode de gestion influe directement sur la façon de choisir des employés.

Tableau 4.17 : Rapprochement du mode de gestion et du recrutement.

<p>Approche ethnocentrique : Expatriés traditionnels (Parent Country Nationals : PCNs)</p>	<p>Cette approche va conduire l'organisation à concevoir un vivier au niveau du siège social composé principalement de nationaux du pays d'origine en fonction des écoles cibles ou des canaux de recrutement locaux pour, à terme expatrier les managers.</p>
<p>Approche polycentrique : Managers locaux (Host Country Nationals : HCNs)</p>	<p>Cette approche privilégie le développement de viviers locaux. Le recrutement se fait localement.</p>
<p>Approche régiocentrique/Approche géocentrique : Managers transnationaux (Third Country Nationals : TCNs)</p>	<p>Cette approche favorise les « viviers de transnationaux » avec des politiques de recrutement innovantes. Le pays d'origine n'a plus d'importance. La DRH groupe devient un centre de ressources international avec des outils et des processus communs (SIRH monde, recrutement, évaluation). La</p>

	fonction RH peut éventuellement être structurée par grandes zones sous l'égide du corporatif.
--	---

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Grâce aux travaux réalisés sur la GIRH, nous pouvons nous appuyer sur ces exemples et traiter notre cas d'étude comme il suit. La PME va faire le choix d'un recrutement local, autrement dit d'un employé du pays d'origine ou d'un État tiers. Il existe trois courants de sélection qui sont utilisés par les gestionnaires des ressources humaines pour savoir et identifier quelle est la personne adéquate pour tel ou tel poste dans un milieu interculturel.

Pour le développement de ces trois approches différentes, nous y apporterons des retours d'expériences pour soutenir cette théorie.

Une ligne de sélection avec la dominante « expériences antérieures » : Ce type de profil présente un avantage qui prédispose les employés à dépasser les difficultés culturelles et ils n'ont pas besoin de repasser par une période d'acculturation.

Leurs connaissances de la culture étrangère si elle est la même que dans le poste à venir vont leur conférer une capacité pour s'adapter plus rapidement aux conditions de travail et ainsi être opérationnels tout de suite sur le terrain dans un environnement externe. Ces aisances sont des acquis qui ont été progressivement assimilés à travers une série d'autres expériences plus anciennes à l'instar des échanges, les stages ou les essais professionnels d'une à deux et plusieurs années dans un environnement multiculturel. Les travaux de Barmeyer ont fait émerger ces propositions et ont permis de les théoriser et les conceptualiser.

Une ligne de sélection de candidats « biculturels »

Cette catégorie de personnes possède une double identité d'origine ou acquise, ils sont souvent « binationaux », une qualité qui les prédispose à ne pas connaître de difficulté d'adaptation lorsque le pays d'accueil dans lequel ils vont travailler fait partie intégrante de leurs identités. Une personne qui possède une seconde identité culturelle ne perçoit pas les interactions de la même façon et ne sera pas forcée de se confronter à une société qui n'est pas la sienne.

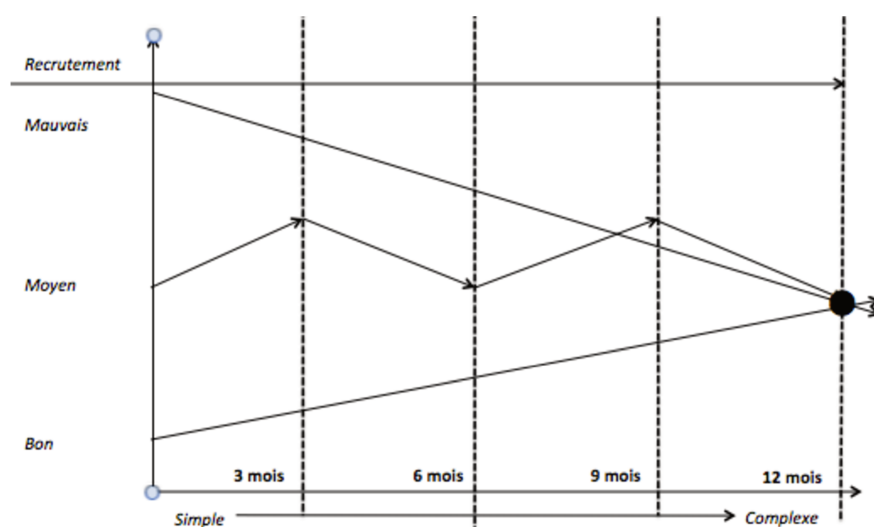
Une ligne de sélection à dominante « compétences techniques »

Dans notre cas, une aptitude technique est un atout inéluctable pour le développement de la PME qui travaille dans le secteur de l'ingénierie énergétique. Il est nécessaire de se pencher en conséquence sur la qualité des recrutements pour des postes d'expatriés sur des zones géographiques avec une interculturalité prononcée. Les critères de sélection sont à évaluer selon les profils que recherchent les PME en tenant compte des traits caractéristiques et de la possibilité d'adaptation à un milieu multiculturel. À cet égard, un candidat qui ne possède pas de compétences interculturelles ou qui affiche un manque d'expérience sur le terrain se trouvera pénalisé dans son recrutement.

Quels seraient aussi les paramètres importants à prendre en compte pour le recrutement de ces ressources humaines internationales ?

Dans la figure suivante, nous allons étudier le cycle de vie de la filiale que nous présentons avec différents niveaux de recrutement. Ainsi, et grâce à un cas pratique, nous pourrons entrevoir l'importance de dédier pleinement sa volonté à l'embauchage des expatriés.

Figure 4.2 : Cycle de vie de la filiale en fonction du recrutement des ressources humaines internationales



Au travers de cette figure, nous souhaitons montrer le développement de la filiale chilienne dans son cycle de vie en prenant en compte le caractère de la gestion des ressources humaines à l'international. Dans cette section, nous avons développé les points importants de la GRH et abordé l'ensemble des caractéristiques indispensables à considérer. Nous avons appliqué cette figure en fonction de notre cas d'étude. Nous avons pu remarquer grâce à notre expérience sur le terrain que le recrutement est vital et qu'il joue le rôle majeur pour le grandissement de la dépendance chilienne.

Nous développerons en trois points cette approche et nous verrons ensuite dans quelle situation nous nous trouvons aujourd'hui, environ quinze mois après le lancement de la filiale chilienne (mai 2015). Le résultat des courbes est identique après douze mois de travail. Seulement, une fois le point critique atteint, le directoire prend une décision importante, la structure doit perdurer, malgré des résultats décevants, ou serait-il plus judicieux de procéder à sa fermeture ?

Le recrutement approprié :

La PME qui entreprend de travailler à l'extérieur doit savoir tirer profit de ses expériences passées, si elle en possède bien évidemment. Les erreurs de gestion à l'international sont fréquentes et il est pertinent d'apprendre à les contourner, voire à les éviter avec le temps.

C'est pourquoi, et nous pensons qu'il est impératif de le mentionner, les PME qui projettent de travailler dans un contexte international doivent passer le plus de temps possible à se renseigner sur tous les points des activités à l'export.

Avant de se lancer dans un négoce extérieur et entreprendre un investissement significatif, il est essentiel de s'informer sur le marché local, sur ses principaux acteurs, sur les concurrents potentiels ou encore sur la fiabilité des partenaires rencontrés. Il est nécessaire de prendre le temps de construire et conduire une stratégie valide et pertinente qui pourra aider l'entreprise à grandir en dehors des frontières nationales. La question de l'interaction des ressources humaines est la plus importante à nos yeux comme nous l'avons souligné précédemment, elle ne saurait être effacée au profit d'une seule recherche de la rentabilité.

L'aventure humaine doit être mise en avant et le recrutement du personnel déployé à l'extérieur doit être effectué avec minutie. Nous voulons évoquer par la même occasion quelques points importants qui ont été négligés par la PME qui s'est implantée au Chili. Le fait de travailler au sein de la PME nous a également permis d'avoir une place privilégiée pour assister aux interactions entre les acteurs et de voir l'évolution progressive de la filiale. Il ne convient pas de recruter des personnes parce qu'elles sont des connaissances de notre entourage et que nous pensons qu'elles seront une valeur ajoutée à l'extérieur. Il faut favoriser l'étude des traits caractéristiques et les explorer durant des entretiens, des mises en situations et pendant la formation.

Grâce à notre figure ci-dessus, nous pensons qu'un bon recrutement mènera la filiale vers des réussites commerciales, même si elle connaît des difficultés à percer sur le marché. Avec un tel recrutement, la ligne de vie de la structure sera naturellement croissante et une excellente

préparation du personnel constituera un avantage non négligeable pour le prolongement de la PME.

Le recrutement intermédiaire :

Comme nous le démontrons dans la figure précédente, les ressources humaines peuvent posséder des compétences et connaissances adaptées aux critères exigés pour le poste à pourvoir. Elles ne peuvent cependant pas avoir toutes les qualités requises pour se confronter aux diverses situations sur le marché du travail à l'étranger. La courbe que nous représentons est instable et elle varie avec différents facteurs. Elle peut être négative comme positive selon la capacité d'adaptation du sujet sur une situation en particulier. La ressource humaine peut être à l'aise dans certains cas de figure, ses compétences lui permettent de s'adapter sur un thème bien précis.

En revanche, il se peut que le manque d'informations, d'expériences ou de connaissances ne lui permette pas de détecter une solution à un problème. L'employé se trouvera ainsi en situation d'échec sur un propos bien particulier. L'apprentissage et la formation sont des points qu'il convient de toujours mettre en avant pour essayer de combler les lacunes qui seront présentes dans le futur au moment de développer la filiale dans le pays d'accueil de la firme.

Le recrutement inapproprié :

Nous choisissons de travailler sur une période d'une durée d'une année, c'est la période exacte qui correspond à la décision critique. Internationaliser une activité dans un système local demande de la préparation et de la patience.

L'entreprise doit faire le choix du recrutement qui lui semblera le plus compatible. Dans certains cas où la PME va négliger les traits spécifiques des employés et ne pas prendre en compte le phénomène de compétence ou encore celui de l'interculturalité, elle va recruter une personne non adaptée au profil de la mission à l'étranger. Dans ce cas de figure, la filiale n'a que peu de chances de voir un développement sain et durable. Tous les aspects de la compétence et les habiletés nécessaires au poste doivent être évalués dans leur globalité. La connaissance de la langue ou l'obtention d'un maigre réseau sur place ne saurait suffire pour faire d'une seule personne l'employé idéal pour l'avancement de la filiale.

« Qu'il s'agisse de référentiels de métiers, d'emplois ou de compétences, de dispositifs d'évaluation, d'ingénierie de la formation, d'élaboration de parcours collectifs ou individualisés de professionnalisation, de bilans de compétences, de validation des acquis de

l'expérience, de conditions à réunir pour rendre le travail générateur de compétences, d'indicateurs et de modalités pour développer la compétence collective, de démarches compétences liées à des projets d'entreprise, de développement de conditions de l'employabilité : comment penser juste, efficace, efficient ?³²¹. »

Avec les grandes lignes de la section I, nous voulons nous intéresser aux problèmes de recrutement et de GRH à l'étranger. Cette étape est le cœur de notre sujet d'étude.

Les PME qui sont fraîchement installées à l'export ne possèdent pas toutes ses connaissances en matière de GHR ou GIRH, l'activité étant locale et dans un milieu culturel unique et sans diversité, les problèmes et les obstacles ne se présentent pas encore, car ils n'existent simplement pas. Nous avons l'impression grâce à ce que nous avons pu voir que la rentabilité, le budget et les salaires sont prédominants pour l'entreprise qui s'internationalise. Cependant, et nous le confirmons, cet état d'esprit ne joue pas en faveur d'un bon développement, c'est avant tout une aventure humaine de relations et d'interactions entre individus qui produiront ensemble une richesse et seront ainsi plus à même de conduire un projet pour atteindre une rentabilité financière. La vraie épreuve n'est pas de savoir comment et combien cela nous rapportera dans le délai le plus court, mais la difficulté est bien de trouver l'équipe interculturelle qui combine au mieux les compétences nécessaires, la motivation pour travailler à l'étranger et des qualités d'adaptation dans un milieu interculturel qui mènera la PME au succès.

Nous tenons à mettre en garde les PME qui ont un projet d'internationalisation, l'embauchage est la phase déterminante du plan, un mauvais recrutement ou la négligence du processus de GIRH sera fatal à l'entreprise dans son développement et sur une certaine échelle de temps qui sera relativement courte.

Dans les entités nationales et internationales, la GRH semble jouer un rôle de plus en plus important et encore plus diversifié à mesure que le phénomène d'internationalisation se met en place. Pour permettre au groupe de traiter ces différents aspects de contrôle et d'interactions interculturelles au sein d'une équipe choisie pour travailler sur un bureau de représentation à l'étranger, les défis liés au management des ressources humaines sont de savoir maîtriser un environnement multiculturel aussi bien interne qu'externe. Les différents concepts proposés sur l'adaptation et la flexibilité sont autant d'outils qui devront nous aider à

³²¹ Guy Le Boterf, 2010, Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues.

résoudre ces équations. Il est essentiel de faire coexister les formes organisationnelles et les diversifier.

« L'adaptation externe s'effectue entre les activités de gestion des RH et le contexte organisationnel, à chaque étape du développement de l'organisation. L'adaptation interne suppose que les composantes de RH s'accordent les unes aux autres et se complètent. Ainsi, l'adaptation interne concerne la relation entre les diverses fonctions de RH, par exemple, la sélection, la formation, l'évaluation du rendement et la rémunération.

En ce qui concerne l'adaptation externe, il faut noter qu'un objectif central des pratiques de GIRH est de favoriser une interaction culturelle efficace. Les multinationales doivent composer non seulement avec un environnement multiculturel, mais aussi avec un environnement multinational, qui est déterminé par les exigences sociales, juridiques et politiques des divers pays dans lesquels elles poursuivent leurs activités. Parmi les éléments propres à l'environnement multinational, il faut mentionner la nature et l'histoire des syndicats et du patronat, les barrières dressées contre l'importation sur le territoire national, les programmes et politiques gouvernementaux des pays hôtes (traitement préférentiel en matière d'achats, subsides, dépenses de recherche, etc.) et les fédérations d'industries³²². »

Dans un contexte qui est aujourd'hui de plus en plus globalisé, la GRH connaît une évolution importante et grandissante. Les formations initiales et les compétences interculturelles s'orientent vers l'aspect international et tentent de sensibiliser précocement les étudiants aux différents concepts de la culture.

De nos jours, nous connaissons une recrudescence du nombre de centres de formation interculturelle (Vulpe, 2004). Ces centres s'adaptent inéluctablement en fonction des divers besoins du marché du travail dans son contexte international.

Par le fait des changements liés à la culture professionnelle, les ressources humaines ont dû s'adapter rapidement à de nouveaux modes de gestion à l'international. L'heure est à l'ouverture des marchés, la globalisation a accentué les effets de la GRH qui sont aujourd'hui au premier rang pour le bon développement des entreprises à l'étranger. La succession rapide des événements commerciaux a généré de nouvelles stratégies auxquelles sont confrontées les firmes en matière de GRH à l'international. Les PME qui souhaitent s'internationaliser sont généralement davantage préoccupées par la rentabilité du marché. Les occasions qui se

³²² Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

présentent sont donc un moyen de gagner de l'argent. Cependant, la création d'une entité passe par un investissement qui est humain et non matériel dans un premier temps. Les employés sont les éléments qui génèrent une richesse et font vivre les produits ou les services du groupe à l'étranger.


Les expatriés sont le prolongement de l'entreprise et la notion de GIRH est encore peu connue par la PME qui souhaite travailler en dehors des frontières nationales. En effet, et en règle générale, elle n'a jamais eu à se préoccuper de cette gestion qui peut apparaître comme méconnue dans un contexte local et peu utile à première vue. En nous basant sur différents travaux d'auteurs, nous pouvons également indiquer qu'il semble aussi que cette notion soit encore limitée et en développement continu. La GIRH n'est pas une science exacte et elle est amenée à être améliorée constamment en fonction des mutations et des changements culturels.

Quant aux questions relatives aux ressources humaines des entités qui travaillent à l'international, il est délicat d'obtenir des réponses précises sur la relation *formation, efficacité en situation interculturelle*. Cette définition est toujours au centre des préoccupations actuelles (Hays, 1974 ; Mendenhall et Oddou, 1985, 1987) et en particulier pour les candidats à fortes compétences qui sont amenés à développer le négoce dans une entité délocalisée. Grâce aux ouvrages sur la compétence à l'international, nous pouvons affirmer qu'obtenir une telle compétence interculturelle est un aspect large, car il s'applique à différents cas de figure. La liste de compétence est longue et cette notion n'est pas maîtrisée par toutes et par tous à la perfection. (Gertsen, 1992 ; Xardel et Moran, 1994 ; Lainé, 2004).

D) Les défis du développement à l'international

Pour mieux comprendre et anticiper davantage les relations entre compétences et ressources humaines internationales, nous avons construit le tableau ci-dessous afin de préciser les enjeux du développement à l'international.

Tableaux 4.1 : Récapitulatif des enjeux de la GRH internationale

<p>Exportation (produits)</p> <p>Entreprises internationales</p> <p>Filiales à l'étranger</p> <p>– Gérer la mobilité à l'échelle internationale</p> <p>Entreprises multinationales</p> <p>Divisions internationales</p> <p>Divisions régionales</p> <p>– Apprivoiser les différences culturelles – mettre en place les formations interculturelles</p> <p>Entreprises transnationales</p> <p>– Développer un leadership international</p>	<p style="text-align: center;">Ethnocentrisme</p>  <p style="text-align: center;">Géocentrisme</p>
--	---

Source : Florence Friedman, Patricia Hart, Isabelle Verrier. Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international, Management des ressources humaines 2004-2005 Paris Dauphine.

Le tableau mentionné ci-dessus nous montre la méthode et la trame à suivre pour les PME qui souhaitent profiter de la globalisation et s'internationaliser dans différentes activités. Nous avons précédemment détaillé les différences entre l'ethnocentrisme et le géocentrisme, deux régies qui se rapprochent tout particulièrement de notre cas d'étude.

À l'instar de ce que montre le tableau, certaines opérations sont plus appropriées à être suivies avec une administration ethnocentrique. À l'inverse, plus les exercices sont gérés de manière locale, plus la conduite géocentrique doit être privilégiée. Les entreprises, et plus particulièrement les PME, ne sont pas toujours sensibles à ces arguments. Dans leurs premières démarches à l'export, elles ne se sentent pas concernées par ces interactions et elles ne se préoccupent pas du management des relations interculturelles ou encore de la méthodologie des étapes d'internationalisation.

La structure d'une entité à l'étranger doit être impérativement bien dirigée dès les premières semaines pour éviter de se décentrer des sujets les plus importants. Dans cette recherche, nous

sommes amenés à répéter plusieurs fois que les PME sont fortement orientées sur les situations urgentes et non sur les situations importantes. Le capital humain est la première ressource à bien travailler. L'objectif principal est d'appréhender une mise en relation interculturelle afin d'une part, de minimiser toutes les conséquences qui seraient négatives en fonction des différences pour les individus.

D'autre part, il faut bénéficier des énormes potentiels qu'offre chaque culture comme le Chili qui constitue l'objet de notre étude et les approches du management d'employés dans un nouveau contexte culturel (Chevrier, 2000) la compétence interculturelle, objet de cette étude, en constitue une dimension inéluctable aux réussites de l'internationalisation de notre entreprise.

« Cette situation interculturelle se caractérise par une mise en relation entre des groupes issus de systèmes de signification différents (Demorgon, 1996). Elle est de plus en plus inévitable et due au phénomène de globalisation. L'essence de l'interculturalité repose sur une interaction, un échange. Il dépasse le stade de la rencontre et du constat de la différence et de ce fait suppose une coopération, une construction commune. C'est donc un processus relationnel³²³. »

Dans la recherche qui s'oriente à développer la synergie des diverses logiques globales et locales, nous avons une nouvelle vision et une porte ouverte vers d'inexplorées perspectives.

Nous savons que des problèmes et des conflits apparaissent dans cette dimension de la GIRH. Il s'agit de former, de convaincre, et de sélectionner du personnel qualifié qui pourra prolonger les valeurs et les activités de l'entreprise dans un cadre international. Les réalités auxquelles les ressources humaines seront confrontées sont maîtrisables et nous pouvons les employer pour créer une richesse culturelle dans les entités françaises à l'étranger. Il est important, de garder à l'esprit que la mise en œuvre d'une véritable gestion adaptée à la globalisation doit être déployée dans la PME. Aussi, nous avons besoin de personnes avec de réelles compétences et des facultés d'accommodation exemplaire notamment au niveau des différences culturelles.

Pour répondre à l'importance de ce chapitre dans l'internationalisation de la PME au Chili, nous pouvons définir et mettre en œuvre la GRH à partir d'éléments structurants. Ensemble, nous allons définir un modèle bien particulier. Le modèle de Garrett Morgan (1986).

³²³ Henriette Mialy Rakotomena 2008 : Étude exploratoire sur les liens d'influence des dimensions de la compétence interculturelle individuelle. Cas de deux dirigeants étrangers à Madagascar. Approche par la cartographie cognitive.

Ce modèle est non seulement constructif, mais également instructif. Il s'agit d'une grille de lecture permettant de repérer les éléments modifiés par rapport à la gestion en milieu domestique. Ce modèle se prête particulièrement bien à notre cas d'étude. En effet, nous pourrions appliquer ici directement l'internationalisation de la filiale à l'étranger et développer tous les points qui nous paraissent importants. Ce modèle, présenté en trois dimensions, est constitué par trois fonctions principales associées à la GRH assimilées au recrutement, à l'allocation et à l'utilisation des ressources. Ces fonctions comme nous les avons détaillées sont la base pour la création d'une structure à l'étranger. Nous avons mentionné que la formation et l'embauche sont des éléments importants afin d'être en mesure par la suite de déployer ses ressources et les utiliser de la meilleure façon possible.

Le potentiel des personnes employées doit être exploité au maximum dans le but de ne pas perdre la chance de pénétrer un marché difficile.

– Le recrutement : c'est investir dans un capital humain préparé et motivé.

– L'allocation : c'est tenir compte de la dimension humaine.

– L'utilisation : c'est exploiter au maximum le potentiel de chacune des ressources.

Sur une étude géographique, trois catégories de nations apparaissent, à savoir le pays d'accueil où est située la filiale (Chili), le pays d'origine dans lequel se trouve le siège du groupe (France), et les autres, sources de capitaux et de capital humain (Argentine, Mexique). L'internationalisation passe par le choix d'une zone d'accueil au sein duquel seront centrées les activités de la PME.

– Première catégorie de pays : c'est celui d'origine de la PME, la France.

– Seconde catégorie de pays : c'est celui d'accueil de la PME, le Chili.

– Troisième catégorie de pays : ce sont les tiers et les États de nationalité des employés locaux.

L'adoption du secteur ne se fait pas au hasard. Pour pénétrer un marché avec un produit ou un service particulier, il est préférable d'effectuer par une étude préliminaire et s'assurer de la faisabilité commerciale dans la zone choisie pour l'internationalisation de la PME. Une entreprise devrait commander une étude de marché sur place auprès d'un bureau Business France, du service commercial de la Chambre de Commerce et d'industrie CCI, soit enfin auprès d'une banque qui propose ce genre de services. L'avantage est que les personnes qui

feront l'étude connaissent l'État en question et ils sont plus à même d'indiquer s'il y a potentiel ou non et si c'est le cas, de diriger la PME vers les partenaires ou clients potentiels.

Dans le cas de notre filiale chilienne, le pays d'origine se trouve être la France. Le second pays est celui d'accueil de PME dans lequel seront centrées les ressources humaines, et l'organisation générale de la structure. Dans cette deuxième catégorie de pays, nous prenons en compte les partenariats locaux et les clients de nationalité chilienne.

Dans cette organisation, nous avons vu que les décisions et les actions les plus importantes ne sont pas forcement menés depuis le territoire d'accueil, mais directement commandés depuis la firme d'origine. Ainsi, nous nous situons dans un mode de gestion ethnocentrique pour la filiale installée à Santiago du Chili. Dans la troisième catégorie de pays, nous retrouvons la ou les nations tierces qui participent directement à l'internationalisation, ils sont en général les zones d'origines ou voisines.

Sur le plan du personnel enfin, on retrouve trois catégories d'employés impliqués dans un tel système de gestion : les salariés du pays d'accueil (*host country Nationals*), les expatriés (*parent-country nationals*) et les salariés d'un pays tiers (*third country Nationals*).

En effet, les différents types de contrats sont aussi une question importante à gérer pour l'internationalisation d'une PME. En France, il existe différentes façons d'expatrier un employé. Chez les jeunes expatriés, il existe le contrat VIE.

Les salariés du pays d'accueil, dans notre cas, il s'agit des personnes qui sont en France. Les expatriés, les Volontaires Internationaux en Entreprise VIE. Les salariés d'un pays tiers, ce sont les ressources humaines locales.

Tableau 4.2 : Récapitulatif du modèle de Garrett Morgan

Catégories		
1	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> – Le recrutement : c'est investir dans un capital humain préparé et motivé – L'allocation : c'est tenir compte de la dimension humaine – L'utilisation : c'est exploiter au maximum le potentiel de chacune des ressources humaines.

2	Étude géographique	<p>Première catégorie de pays : c'est le pays d'origine de la PME, la France</p> <p>Seconde catégorie de pays : c'est le pays d'accueil de la PME, le Chili</p> <p>Troisième catégorie de pays : ce sont les pays tiers et en général les pays de nationalités des ressources humaines locales</p>
3	Plan du personnel et salaire	<p>– Les salariés du pays d'accueil (<i>host country nationals</i>) les personnes qui sont en France</p> <p>– Les expatriés (<i>parent-country nationals</i>) les Volontaires internationaux en Entreprise</p> <p>– Les salariés d'un pays tiers (<i>third country nationals</i>) les ressources humaines locales</p>

Source : Selon les travaux de et le modèle de Garrett Morgan (1986).

À la lumière de ce qui précède, cette gestion internationale des ressources humaines peut être définie comme le maniement des différentes interactions en fonction des trois grandes dimensions suivantes :

- Les politiques du management des richesses humaines.
- Les types de salariés.
- Les pays constituant le champ d'action.

Certains auteurs, au moment d'évoquer la confrontation des PME aux impératifs des ressources en milieu international, parlent d'une « hyper-GRH » (Thévenet 1991)³²⁴. La direction nationale, autrement dit, le modèle « classique », ne se confronte pas à ces différents éléments. Par conséquent, la GIRH doit se préparer à tous ces facteurs déterminants pour les réussites économiques, personnelles et commerciales des entreprises à l'étranger. Toutes les distinctions importantes et essentielles avec la GRH locale viennent dans cette acceptation des dissimilarités sur les catégories de pays et d'employés qui sont inéluctablement dépendants et

³²⁴ Maurice Thévenet, Chapitre IV culture en pratique : culture et management : 1991, presses universitaire de France.

acteurs de la politique internationale.

Dans la littérature spécialisée sur le sujet, Peter Dowding et Randall Schuler (1990) ont fortement travaillé sur ce qu'ils qualifiaient de « complexification » de la fonction des ressources humaines. Nous allons tenter d'expliquer ces éléments en fonction de notre point de vue et de notre cas d'étude :

Les directions d'entreprises :

Elles font face à une recrudescence des fonctions RH et de leurs activités. Dans un contexte international, et pour la première l'internationalisation d'une PME, le responsable des RH où se trouve la maison mère agit dans un contexte nouveau, et avec des attentes sans doute méconnues ou mal appréhendées. Les activités varient et diffèrent entre la fiscalité, les contrats d'expatriés et les relations avec les entités gouvernementales françaises présentes dans le pays d'accueil.

Des perspectives élargies :

Les cadres répartis dans la fonction des ressources humaines sont habitués sur un champ domestique. Ils ont en charge la gestion d'un seul groupe semblable et unique dont le régime, la fiscalité, et la rémunération sont des facteurs dépendants du même gouvernement. Dans le cadre international, les variétés de populations impliquent de s'adapter à différentes formes de régimes et selon les lois du pays d'accueil. La fonction des RH se retrouve dans un brassage et doit se renseigner du mieux que possible sur les éventualités et les clauses des contrats qu'ils financent à l'étranger dans le cadre de l'internationalisation de leur PME.

Le recours à du personnel géographiquement dispersé :

Ce point justifie la manière de déployer des employés pour développer l'activité de la PME à l'étranger et sur une zone géographique bien précise, cela implique pour le groupe de préparer les jeunes expatriés et aussi les locaux aux modes de fonctionnements habituels de l'entreprise. Il convient de créer une formation, un recrutement bien spécifique aux fonctions sur place, ainsi que la possibilité d'un développement de carrière des cadres locaux à l'international.

Une exposition aux risques plus importante :

L'échec d'une expatriation peut déclencher des coûts très élevés. Cela entraîne des pertes financières, commerciales, mais surtout des opportunités perdues pour les recrues.

Pourquoi un jeune subit un échec dans son expatriation ? Nous avons vu que le thème interculturel est ici en avant. Une mauvaise adaptation à la vie locale peut conduire à un abandon. La mauvaise entente avec son équipe de travail, des relations tendues avec la maison mère ou sa hiérarchie, un chiffre d'affaires généré trop faible sont autant d'éléments qui peuvent amener la rupture des contrats. Il est d'une importance capitale de bien traiter les employés à l'international, le besoin de se sentir accompagné et soutenu est important pour les jeunes une fois sur place. La formation et l'entraînement avant le départ incarnent également des facteurs cruciaux, car nous avons vu que sans formation préalable, il est difficile de maîtriser par la suite son environnement de travail. Nous sommes face aux problèmes d'organisation internationale et sans l'aide et le soutien des employés en France, il est délicat de traiter les projets de la meilleure façon qu'il soit. C'est souvent en raison d'un manque de patience conjuguée à une prise d'initiative trop imprudente que les erreurs surgissent. Ces différentes erreurs de conduite sont dangereuses dans les premières actions commerciales et dans un nouveau pays, elles seront décisives pour la réussite des activités d'internationalisation.

Des influences externes accrues :

Dans une nation où nous connaissons très peu son mode de fonctionnement, la filiale devra se confronter aux règles, normes et aux lois de l'État d'accueil. C'est pourquoi avant de se lancer dans un marché extérieur, il est impératif de concentrer ses efforts sur une étude préliminaire et de vérifier la faisabilité du projet ainsi que tous les points qui pourraient constituer des obstacles pour la réussite commerciale à l'étranger. La législation n'est pas le seul facteur important. La politique des prix, l'avancement des produits et son utilisation dans les activités locales, la culture, la compréhension des besoins du marché constituent autant d'indices externes qui sont indéniablement difficiles à maîtriser avant de s'installer.

Tableau 4.3 : Résumé de la complexification par Peter Dowding et Randall Schuler (1990)

Dates (1990)	
Peter Dowding et Randall Schuler (1990)	<ul style="list-style-type: none"> – Les ressources humaines – Des perspectives élargies – Le recours à du personnel géographiquement

	<p>dispersé</p> <ul style="list-style-type: none"> – Une exposition aux risques plus importante – Des influences externes accrues
--	---

Source : Peter Dowding et Randall Schuler (1990)

Dans cette étude, nous comprenons un peu plus encore quelles sont les difficultés auxquelles les cadres de gestion des ressources humaines font face lors des processus complexes à l'export. Dans notre exemple, il est plus délicat de bien se préparer, en effet, la PME en est à sa première internationalisation et il s'agit pour elle d'une toute nouvelle expérience à l'export. Toutes les personnes ne sont pas habituées aux différents changements que peut produire le phénomène d'internationalisation.

Il est opportun de faire preuve de patience, de compréhension et de motivation pour toujours essayer de rencontrer la meilleure solution pour les employés locaux et ceux internationaux amenés à travailler sur d'autres postes en dehors des frontières nationales. L'important étant de s'organiser et mettre en place une administration qui saura conduire efficacement une structure à l'étranger.

Les cultures similaires sont plus à même de coopérer et de gagner en productivité. Elles partagent de manière générale une éducation similaire, des valeurs proches et un langage commun. L'adaptation n'est pas nécessaire et les interactions sont bien plus aisées qu'avec des cultures qui seraient méconnues.

Dans le cadre de notre étude, nous pensons qu'il est intéressant de développer les compétences interculturelles dans la fonction des RH à l'internationale, nous pourrions à la fin de notre document et grâce aux divers exemples, tirer des conclusions et émettre des recommandations pour permettre aux futurs employés internationaux de se préparer autant que possible à un environnement professionnel multiculturel.

SECTION II : NOTIONS DE COMPÉTENCES

INTERCULTURELLES ET INTERPERSONNELLES, UN

ENJEU CLÉ

La compétence interculturelle est « *cette capacité à travailler efficacement au sein d'autres cultures*³²⁵. » (Gertsen, 1990)

Dans cette nouvelle section, nous allons définir comment les ressources humaines vont s'adapter à leurs nouveaux milieux professionnels. Nous verrons que la compétence interculturelle est l'élément moteur qui est en mesure de définir quels sont les échecs et les réussites potentiels liés au projet d'implantation de filiale. Nous pourrons à la fin de cette section, et selon les différents éléments que nous aurons développés, faire ressortir un résultat qui évalue l'importance des compétences interculturelles dans l'échec ou la réussite du projet.

§ 1 : Les différentes compétences, planifications et actions

Dans notre cas d'étude, nous analysons les effets de l'interculturalité dans la filiale récemment installée à l'international, en l'occurrence à Santiago au Chili. Aussi, et avant de commencer, il convient de définir les piliers du concept de compétence interculturelle qui représentent véritablement le cadre théorique de la culture et de l'interculturel. Nous pouvons affirmer que les conditions suivantes doivent être remplies si l'entreprise souhaite qu'il y ait un réel rayonnement de la compétence :

« L'existence d'au moins deux groupes culturels différents lors des interactions. De la persistance du débat sur le domaine d'analyse pertinent d'une culture d'une part, et sur les aires culturelles qui sont censées délimiter chaque culture d'autre part (Chevrier, 2003b ; Godelier, 2006) ; vient alors la délicatesse de délimiter et de distinguer réellement un groupe culturel d'un autre qui ne va pas forcément dans le sens de la différence nationale. Plusieurs travaux sur le management interculturel mettent cependant en évidence cette différence au niveau national nous amenant alors à en tenir compte tout en proposant un deuxième critère³²⁶. »

³²⁵ Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. pp. 341-362.

³²⁶ Henriette Mialy Rakotomena université de Lille 1. Vers un choix de démarche d'analyse de plusieurs cartes cognitives individuelles pour représenter les dimensions d'une compétence particulière.

A) Les approches de la compétence

« Une compétence est une capacité d'action efficace face à une ou des situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité à les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre des problèmes³²⁷. »

En reprenant les travaux et l'analyse proposés par Henriette, nous observons que certaines conditions doivent impérativement être remplies pour pouvoir parler de compétences dans un certain contexte. Dans notre recherche et le cas que nous présentons, nous pouvons affirmer que toutes ces circonstances sont liées les unes aux autres et qu'elles sont bien présentes au quotidien même si nous n'y prêtons pas toujours une grande attention.

Dans ses travaux, Perrenoud propose de définir le terme de « compétence » comme « la capacité d'agir efficacement dans une situation³²⁸. » (Perrenoud 1997)

Afin d'approfondir notre travail de définition de la « compétence », il est intéressant de mentionner ici la recherche de Leplat pour qui la compétence :

Possède un double caractère *opérateur et finalisé* et sa forme est toujours contingente. C'est l'idée de compétence à agir qui doit prévaloir.

Est *apprise* : on ne naît pas compétent, on le devient par construction personnelle et sociale.

Est *structurée* : les différents éléments qui la constituent, se combinent, interagissent et la construisent.

Est une notion *abstraite et hypothétique* : elle est par nature inobservable. Seuls les comportements et les résultats sont observables³²⁹ (Leplat 1995).

Autre chercheur, autre approche : Le Boterf, au travers de différents ouvrages sur le phénomène de compétences adopte quant à lui une approche plus combinatoire et de ce fait juge la compétence d'une personne en fonction de ses capacités à combiner les ressources dont il dispose à un moment donné comme dans une situation de travail en milieu inconnu ou en milieu interculturel. À cet égard, les personnes qui possèdent cette compétence peuvent

³²⁷ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

³²⁸ Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences dès l'école*. Paris: ESF.

³²⁹ Leplat, J. (1995). *A propos des compétences incorporées*. Éducation permanente.

réaliser une activité en prenant en compte les conditions et les modalités d'exercice de cette activité³³⁰ (Le Boterf 1999).

Dans l'ouvrage publié en 1994, Le Boterf définit dans un milieu professionnel les différentes approches combinatoires de la compétence. (Le Boterf 1994).

Tableau 3.10 : Les différentes approches combinatoires de la compétence³³¹

Compétence =	Savoir agir, responsable et validé =	Savoir mobiliser Savoir intégrer Savoir transférer	Des ressources, connaissances, capacités	Pour atteindre un objectif
--------------	--	--	--	-------------------------------

Durant les actions quotidiennes du travail, la compétence se révèle par notre capacité à gérer cette action du mieux possible. C'est une aptitude en situation qui se construit et fonctionne dans une action finalisée dans l'objectif de faire quelque chose de concret. En règle générale, les ressources que nous possédons reposent précisément sur la compétence. Les ressources, c'est ce que l'on sait de manière théorique et du fait de notre apprentissage scolaire, universitaire ou de ce que nous avons pu acquérir en milieu professionnel. C'est aussi ce que l'on sait faire d'une manière pratique, on les applique du mieux que nous pouvons dans les situations quotidiennes de travail, elles sont incorporées et personnelles.

B) Les ressources incorporées

Les Savoirs : ils sont constitués par les connaissances générales (concepts, savoirs disciplinaires...), elles sont spécifiques à l'environnement professionnel (règles de gestion, culture organisationnelle...), des connaissances procédurales (méthodes, règles opératoires, procédures³³².)

Comme nous l'avons développé dans la section I, les connaissances générales sont celles que nous avons acquises durant notre enfance et notre éducation jusqu'à nos premiers pas dans le monde professionnel. Les savoirs constitués par les connaissances générales sont mis encore plus en avant quand il faut s'employer sur des problèmes de gestion culturelle et dans un environnement de travail qui nécessite de la rigueur et de la compréhension.

³³⁰ Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'organisation.

³³¹ Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'organisation.

³³² Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

C'est une méthode de fonctionnement qu'il est essentiel d'appliquer tous les jours pour obtenir cette compétence.

Les ressources incorporées sont des outils de travail qui facilitent la compréhension de son environnement et qui nous aident à gérer les conflits auxquels nous pouvons être heurtés dans notre profession. Pour un jeune expatrié, ces compétences ne sont que théoriques dans un premier temps. On ne s'attend pas à devoir les utiliser du mieux possible pour agir de la meilleure façon dans les actions quotidiennes.

Les savoirs représentent une accumulation de tous les enseignements personnels et professionnels que nous avons pu recevoir. Parmi eux, figure l'éducation qui sera absolument indispensable dans les situations interculturelles. Le fait d'avoir une excellente éducation ajoutée au savoir-être nous donnera des avantages quant à la réputation et l'influence dans un contexte professionnel multiculturel. Ces savoirs assimilés durant toutes ces années ne nous ont pas préparés à vivre en dehors de notre pays. Cet apprentissage nous a amenés à vivre en communauté au sein de notre propre culture. Il est important de comprendre notre manière de l'exprimer ne ressemble pas nécessairement aux autres types de cultures et il faudra s'adapter et parfois oublier certaines règles que nous avons pu apprendre pour les remplacer ou les assimiler à d'autres formes de savoir.

« Les Savoir-faire qui sont actualisés par les leçons tirées de l'expérience. Nous y trouvons les opérationnels, les expérientiels, relationnels, et cognitifs³³³. » (Henriette 2005).

Sur le vaste thème de l'interculturalité, il convient d'appliquer ces savoir-faire constamment. L'apprentissage à un nouvel environnement de travail qui nous pousse à utiliser nos connaissances et nos compétences les plus personnelles. Le savoir-faire est primordial à la réussite de l'apprentissage pour l'évolution dans un milieu multiculturel.

C'est cette habileté qui fera de nous un employé indispensable. Les connaissances que nous pouvons avoir feront que nous deviendrons progressivement un travailleur nécessaire au bon fonctionnement de la filiale. Alors, nos compétences seront un moteur qui fera de nous un excellent élément au sein de l'équipe. Les années d'expatriation nous forment à travailler dans différents environnements et dans différentes cultures. Aussi, il est tout fait possible que nous soyons aptes à travailler à nouveau dans d'autres situations multiculturelles. Ces changements de sphère et de contexte professionnel nous apprennent à obtenir de l'indépendance, à nous

³³³ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

habituer à prendre des décisions, et de manière générale, à gagner sensiblement en expérience, une expérience qui sera nécessaire pour toutes entreprises qui souhaitent obtenir de vraies ressources humaines internationales. Aussi, le savoir-faire sera indispensable et il sera un atout indéniable pour tout chef d'entreprise qui souhaite faire confiance à une personne qui se trouve très loin.

« Aptitudes et les qualités principalement constituées par les traits de personnalité. Dans la logique d'une approche combinatoire, ces qualités sont considérées comme des ressources plutôt qu'une compétence³³⁴. » (Henriette 2005).

« Ressources physiologiques qui nous permettent d'acquérir et de stocker notre énergie³³⁵. » (Henriette 2005).

Les ressources physiologiques sont une étude un peu plus éloignée. Cependant, il est important de contrôler son énergie et de canaliser ses émotions et ses forces.

« L'activité de prise de recul peut être l'occasion d'une mise à distance non seulement cognitive, mais aussi affective. On ne le dit pas et l'on ne le prend pas assez en compte, pourtant les émotions sont présentes dans l'action. Elles peuvent être des ressources ou des freins. Savoir gérer ses traumatismes et sa distance émotionnelle vis-à-vis des situations ou de ses interlocuteurs (clients, patients, collaborateurs, encadrement...) peut-être aussi important que mettre en œuvre des savoir-faire techniques. C'est le cas bien évidemment pour les métiers dits "relationnels" (infirmiers, travailleurs sociaux, psychologues, médecins, avocats, conseillers, formateurs, enseignants, vendeurs...). Mieux connaître ses réactions émotionnelles, c'est mieux pouvoir les contrôler et les utiliser³³⁶. »

Selon le Boterf, les émotions sont systématiquement présentes dans les actions. En effet, nos émotions peuvent parfois prendre le dessus sur nos émotions et nous agissons en fonction de celles-ci qui ne sont pas justifiées. De cette manière, nous intervenons mal et cela a un effet direct sur le ressenti de nos compétences sur les autres employés. Nous sommes par la suite reconnus comme ayant la caractéristique d'agir selon nos émotions et non selon notre professionnalisme.

³³⁴ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

³³⁵ Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005 Rakotomena Mialy Henriette.

³³⁶ Guy le Boterf, *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues* Groupe Eyrolles, 2008 p58.

Les conseils pratiques vus par Le Boterf : Grâce aux études et recommandations de Le Boterf, nous pouvons reprendre ses illustrations en les appliquant à notre cas et nous servir de notre retour d'expérience pour alerter et faire régir les entreprises dans leurs recrutements de managers à l'international.

« Si vous voulez que vos collaborateurs agissent avec compétence dans des situations de travail, pensez à développer non seulement leurs ressources personnelles, mais également à mettre à leur disposition et à actualiser des ressources de support (banques de données, guides techniques, réseau de personnes ressources...) qu'ils pourront consulter ou avec qui ils pourront entrer en coopération³³⁷. »

Il est important comme le dit Le Boterf de mettre à la disposition du manager, des supports qui lui seront utiles par la suite pour le développement de la filiale avec la clientèle locale.

Dans le cadre d'une internationalisation de produits techniques, il est indispensable que l'interlocuteur se sente en sécurité face aux arguments du manager. C'est lui qui dirige les entretiens dans les industries, il est en présence des spécialistes qui savent faire parfaitement la différence avec les produits ou solutions qui seront utiles dans le futur. Les clients et les responsables d'exploitation connaissent leurs usines depuis des années, il est mal apprécié de voir un manager qui ne possède que très peu d'acquis sur le sujet.

Les entretiens se déroulent sur une mauvaise forme avec un rejet de coopération par manque de précisions ou de compétences techniques. Les expatriés qui ont été formés dans l'entreprise mère sont justement ici pour combler les lacunes du manager dans ses approches avec la clientèle. Comme nous l'avons vu avec Hofstede, le contrôle du manager et la prise de décisions unilatérales sont très forts et il est délicat de pouvoir se placer devant lui face aux clients. La proposition de Le Boterf sur l'amélioration des ressources de support prend tout son sens dans notre internationalisation au Chili. Des aides techniques, des bases de données, des guides ou autres supports humains seraient les bienvenus pour éviter la confusion et le manque de crédibilité face à la clientèle.

« Si vous souhaitez mobiliser votre équipe au quotidien, ne considérez pas vos collaborateurs seulement comme des salariés ou des employés. Considérez-les et respectez-les comme des personnes qui ont leur propre personnalité. N'oubliez pas qu'il existe pour eux une vie en

³³⁷ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

*dehors de l'entreprise. Soyez attentif à leurs soucis tout en respectant leur vie privée. Reconnaissez leurs spécificités*³³⁸. » (Le Boterf 2010)

Gérer une équipe à l'internationale demande un travail quotidien qui dépasse largement le cadre purement professionnel. La gestion est aussi personnelle, nous ne devons pas omettre que l'activité professionnelle d'un expatrié sur une zone géographique éloignée représente la majeure partie de son temps. Le manque familial, voire social, peut être comblé par les prises de fonctions plus intenses. Le rôle du chef est de comprendre tous ces problèmes pour que la productivité de l'expatrié soit au maximum dans son environnement quotidien. La dimension humaine est ici très importante et le gérant doit être à l'écoute de ses employés sur des sujets qui peuvent parfois déborder du simple cadre de travail. Un manager doit également être une personne sur qui nous pouvons nous confier dans les moments difficiles de l'expatriation.

Le recrutement n'est pas à faire de façon aléatoire, les personnes doivent être impliquées et évaluées avant de les déployer sur des zones géographiques plus éloignées. Nous avons fait plusieurs récapitulatifs des compétences nécessaires que doivent posséder les employés de l'entreprise à l'international. Une équipe bien formée et bien préparée est un atout de taille sur le terrain. Les aptitudes du manager doivent être mises en avant. L'équipe de travail est son prolongement, c'est lui qui guide les actions et le développement de son environnement. Il est important de se poser les bonnes questions avant de recruter son manager. Il est préférable de passer plus de temps sur la préparation de la mission que passer du temps à fermer la filiale après un an d'activité.

*« N'oubliez pas, en tant que manager, de prendre en compte la variété des ressources de vos collaborateurs. Bien entendu, il ne s'agit pas de faire des formations au développement des ressources émotionnelles, mais simplement déjà de les reconnaître, d'en parler, et d'insister sur la capacité d'apprendre progressivement à les manier. Certaines formations à la gestion du stress pourront être envisagées, mais soyez attentif à ce que l'organisation du travail et votre propre style de management ne soient pas inutilement stressant*³³⁹. » (Le Boterf 2010)

L'entreprise qui fait appel à des diversités de compétences fait un excellent choix. En effet, le procédé de recrutement doit inclure le maximum de savoirs pour couvrir la zone de connaissances la plus transversale que possible une fois une filiale installée. Il est plus intéressant de chercher des profils variés pour développer une dépendance à l'international.

³³⁸ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

³³⁹ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

Des habiletés techniques mélangées aux compétences commerciales et administratives sont exigées afin de couvrir une zone de travail la plus large que possible. Le manager doit prendre en compte les forces et les faiblesses de chacun et les valoriser telles quelles sont tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Il doit s'en servir et les utiliser du mieux que possible pour l'aider dans toutes les démarches à entreprendre, les employés du manager qui forme son équipe représentent un appui, un soutien qu'il faut valoriser. Un manager qui agit avec ses émotions et sur ses seules aptitudes ne pourra pas faire avancer un groupe à l'international. Apprendre progressivement à travailler avec son collectif est nécessaire après avoir identifié le comportement et les compétences de chacun.

« Lorsque vous intégrez un jeune collaborateur dans votre équipe, pensez à prendre en compte les caractéristiques de sa génération et à gérer les différences de culture, de façon d'apprendre, de besoins de reconnaissance et de confiance qui peuvent exister entre les générations présentes. Prenez le temps de lui expliquer le sens des règles professionnelles qui ont été établies dans votre équipe au cours du temps et avec l'expérience accumulée³⁴⁰. » (Le Boterf 2010)

Dans notre recherche, nous voulons comprendre les phénomènes d'interactions culturels au sein de l'équipe qui compose notre filiale au Chili. Nous pouvons nous référer à la littérature du chapitre 2 pour appuyer nos idées et nos remarques sur la gestion du gérant avec ses employés expatriés. La culture et les différences sont prédominantes dans les rapports entre les membres de l'équipe au Chili. Le manager a pour rôle tout comme les expatriés de faire des efforts de compréhensions pour apaiser les tensions et entendre le fonctionnement de chacun dans les démarches et actions quotidiennes.

C) Le fonctionnement de la compétence

Selon Le Boterf, on envisage les fonctionnements des compétences dans une approche systémique, dans laquelle il est opportun d'examiner au fur et à mesure les conditions de réalisation, les moyens ou bien les ressources à disposition. Il est pertinent d'évaluer non seulement les critères de performance, mais aussi les critères de réussite.

Parmi ces différentes étapes, nous retrouvons :

³⁴⁰ Le Boterf, G. (2010). Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues . Broché.

« *L'élaboration des représentations opératoires : ces représentations constituent un pont médiateur entre les ressources dont une personne dispose et les activités à réaliser*³⁴¹. » (Le boterf, 2008).

La prise en compte de l'image de soi :

Comme nous l'avons vu précédemment, les traits caractéristiques jouent un rôle définitif dans la perception qu'ont de nous les autres membres de l'équipe de travail. La perception de soi-même est très importante et il est vital de se sentir en confiance pour toujours être sûr de nos démarches et être certain qu'elles sont correctes. Nous sentons que notre travail est productif et qu'il va dans le bon sens.

L'activation des savoirs mémorisés : action en fonction des ressources acquises au préalable :

Les savoirs mémorisés sont l'acquisition des différentes compétences que nous avons pu obtenir durant nos formations interculturelles ou professionnelles. Dans la section précédente, nous avons pu tracer sur la courbe les dissemblables possibilités d'enrichissement de nos compétences personnelles et interculturelles qui nous sont utiles dans notre vie quotidienne.

Nous parlons de ces savoirs mémorisés qui nous aident et qui nous évitent de vivre dans le conflit perpétuel au travail. Les savoirs mémorisés sont des aptitudes qui nous permettent de réagir en fonction de la situation présente et dans un délai minimum. Plus une personne a des connaissances interculturelles et plus elle sera à même de réagir naturellement dans des situations délicates et différentes au travail.

La mise en œuvre de savoir-faire cognitif : les modes de raisonnement : induction, déduction, abstraction réfléchissante, abduction, transduction, métaphore et analogie. Critères d'évaluation de la compétence :

« *Ces capacités et processus cognitifs sont producteurs d'inférences, c'est-à-dire d'informations nouvelles créées à partir de données initiales. Certaines inférences peuvent conduire à des informations plus générales que celles contenues dans les prémisses initiales : elles mettent en œuvre des raisonnements inductifs. C'est cette pensée inductrice qui va permettre de retrouver la totalité et la cohérence des conditions qui expliquent un phénomène et dans lesquelles se réalise une opération technique.*³⁴². » (Le Boterf 2008)

³⁴¹ Le boterf, G. (2008). Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues . Eyrolles.

³⁴² Le boterf, G. (2008). Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues . Eyrolles.

Pour le Boterf, tous les critères qui sont censés évaluer le phénomène de la compétence peuvent selon lui se classer en catégories :

Le jugement d'efficacité, d'utilité et de conformité.

Le jugement d'esthétique, de beauté, relatif aux qualités spécifiques du sujet, créativité, etc. La définition du critère dépend aussi du moment de l'évaluation avant, pendant et après l'action. L'évaluation elle-même peut s'effectuer de trois manières différentes : par les performances, par la concordance et par la singularité. Le Boterf souligne néanmoins la nécessité de prendre en compte plusieurs facteurs dans une évaluation à savoir :

- 1 °) Le degré de complexité des problèmes à traiter.
- 2 °) Les types de compétences sont définis à partir des divers problèmes à résoudre.
- 3 °) Le champ d'application particulier des savoirs : spécifier les domaines professionnels.
- 4 °) Le niveau de la compétence du sujet : débutant, maîtrise professionnelle, experte.

Il convient par ailleurs de mettre en exergue le fait que la mise en œuvre des compétences dépend du sujet (la personne), de l'environnement, des conditions et des situations de travail.

« La gestion des compétences est le processus par lequel on tente désespérément de gérer ce qui peut encore l'être en matière de compétence et qui n'aurait pas pu de toute façon être géré par d'autres moyens. Il s'agit d'un processus qui est à la fois simple et complexe, ascendant et descendant, transparent et opaque, tout en étant directif et participatif. Il ne rend pas nécessairement heureux, mais on ne note pour l'instant aucun cas où il aurait rendu fondamentalement malheureux. Il n'est ni vraiment utile, ni vraiment inutile, bien au contraire³⁴³. »

D) Les ressources pour progresser

Afin de pouvoir évoluer dans nos compétences personnelles, le Boterf propose des ressources pour progresser. Dans notre cas, ces arguments sont indispensables pour maîtriser son environnement et travailler dans de bonnes conditions dans un milieu interculturel. Ces ressources permettent de nous faire comprendre, de s'adapter, de ne pas répéter des erreurs

³⁴³ Dominique Bouteiller, professeur HEC Montréal, 3 mai 2002. Dominique Bouteiller est l'auteur, avec Michel Cossette, du rapport de recherche *Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail* réalisé au CIRDEP (Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente) du Canada. De par son approche méthodologique originale, son terrain d'exploration très riche et ses approches statistiques très sophistiquées, cette recherche constitue un apport majeur à la compréhension de la dynamique du transfert des acquis de formation en situation de travail. Comme quoi, la rigueur scientifique n'exclut pas les bienfaits de l'humour.

passées qui sont lourdes de conséquences, de consolider ce qui a bien fonctionné à partir de plusieurs exemples et enfin, d'acquérir de nouvelles connaissances au fur et à mesure des années de travail. Nous allons les détailler et les appliquer directement à notre cas de figure et évaluer si elles sont en effet d'une grande importance pour la formation interculturelle.

On y retrouve :

Les capacités d'apprentissage :

Afin de devenir un excellent élément, il est fondamental d'avoir été formé et avoir reçu un bon entraînement. Nous ne parlons pas ici de la didactique que nous avons acquise dans l'entreprise avant d'avoir été envoyés sur place pour développer la filiale. L'inculcation en milieu interculturel dépend des différents éléments implantés par Le Boterf. L'apprentissage peut se dérouler de diverses façons. Il peut être académique et universitaire comme nous l'avons vu. Il peut également se réaliser au travers d'une formation de terrain. Se lancer dans une aventure à l'international est un élément déclencheur à notre éducation interculturelle.

Travailler directement dans une entité internationale sans avoir reçu d'apprentissage peut se révéler difficile et bien sûr en fonction de la culture où nous vivons quotidiennement.

De notre point de vue et dans notre recherche, une inculcation en milieu multiculturel est l'une des meilleures façons de préparer une personne à être opérative en milieu professionnel.

La capacité de réflexion critique :

Ce raisonnement est un élément clé qui est lié directement aux compétences personnelles.

Dans la culture anglo-saxonne, il est évalué par de nombreux tests à la sortie de l'université. Parmi eux, nous pouvons mentionner le *Graduate Management Admission Council*, plus fréquemment désigné au travers de l'acronyme GMAT. Le raisonnement critique est la façon de poser une conclusion à partir d'informations distinctes données à la suite. Dans un premier temps, une série d'affirmations suivit de manière générale par une conclusion ou un rapport qui met en liens les différents éléments cités auparavant. Notre réflexion doit nous permettre de retenir qu'elle est la meilleure décision ou qu'elles sont les hypothèses qui nous autorisent à répondre directement au problème.

Le raisonnement critique peut être appréhendé comme la capacité à déduire et à interpréter les éléments et informations qui sont mis à notre disposition. Ainsi, les personnes et notre entourage vont percevoir comment nous traitons et comment nous analysons les différentes situations. Nous tenons à marquer dans notre recherche que toutes les personnes ne réagissent

pas de la même manière dans un contexte interculturel. Il ne convient pas d'être trop instinctif et impulsif, mais au contraire posé sur le problème et réfléchi. Dans un premier temps pour résoudre une adversité d'entreprise, il est vital de bien comprendre quelle est la question qui nous est posée. Il est recommandé d'écrire et de retenir ses propositions sur un papier pour ensuite les faire partager à un groupe pluridisciplinaire.

Si nous devons exposer une seule solution, il est élémentaire de choisir parmi les différentes hypothèses laquelle sera la plus judicieuse et la plus cohérente au problème.

Ainsi, l'entraînement au raisonnement critique est une compétence qui sera fortement appréciée par ses managers. La capacité intellectuelle de penser et de réagir en choisissant la meilleure solution est un atout redoutable dans une entreprise et au sein d'une équipe interculturelle. En effet, cette qualité fait de nous une personne réfléchie qui sait opter pour les bonnes résolutions afin de répondre aux objectifs de travail.

Le raisonnement critique représente fondamentalement le genre d'analyse qui a pour base l'évaluation attentive des prémisses et de l'évidence et qui arrive à des conclusions d'une manière assez objective³⁴⁴. (Carter, 1973) La prise de décision dans les sociétés démocratiques est un processus qui implique de parvenir à un accommodement par l'intermédiaire de discussions, de débats et d'analyses. Les opinions doivent être confrontées l'une avec l'autre dans la sphère publique, et tous les participants à ce discours public doivent vraiment écouter les arguments de chacun. Afin de prendre de vraies décisions démocratiques, il ne faut pas exclure un groupe³⁴⁵. (Lipset, 1995)

Les habiletés du raisonnement critique que nous devrions travailler sont :

« Observer : signifie voir et faire attention à quelqu'un ou à quelque chose ; regarder quelqu'un ou quelque chose avec attention afin d'observer des détails.

Décrire : dire des choses sur quelqu'un ou quelque chose.

Comparer : examiner les gens pour voir les similarités et les différences ; faire des jugements comparatifs.

Identifier : montrer ou démontrer l'état de quelqu'un ou de quelque chose ; reconnaître quelqu'un comme une personne ou une chose particulière

³⁴⁴ Carter, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw Hill.

³⁴⁵ Lipset, S. M. (1995). *The encyclopedia of democracy*. Washington DC Congressional Quarterly.

Associer signifie établir des liaisons mentales entre les gens ; connecter les gens ou les choses parce qu'ils ou elles apparaissent ensemble ou bien parce qu'on peut établir une relation de causalité.

Faire des inférences : signifie parvenir à un accommodement basé sur l'information ou l'évidence valable ; arriver à une conclusion ; suggérer d'une manière indirecte qu'une telle ou telle chose est vraie.

Prédire : affirmer en avance qu'il arrivera quelque chose ; faire des prévisions.

Faire une demande : signifie formuler une demande formelle afin de rendre une loi opérable ou effective dans une situation particulière ; (mettre quelque chose en pratique) faire l'usage de quelque chose à cause de sa relevance ou pertinence ; employer quelque chose d'une manière pratique³⁴⁶. » (Hornby, 1996)

Les capacités d'imagination :

La diversité des compétences est un atout pour l'entreprise qui souhaite profiter de ses ressources humaines. Dans sa mission, et dans la pluralité de ces tâches, le jeune expatrié sera chargé de faire avancer la filiale et de suivre les actions quotidiennes pour le bon déroulement de l'internationalisation de la PME. La capacité d'imagination est une vertu importante, la complexité des situations auxquelles nous pouvons nous retrouver nous pousse à toujours chercher une solution différente qui soit meilleure que la précédente. C'est pourquoi explorer implique d'être imaginatif. Plusieurs fois, nous nous retrouvons face à des éléments qui nous sont inconnus, ainsi la meilleure façon de les traiter est de visualiser comment nous pouvons les travailler.

La première expérience internationale en milieu professionnel peut être frustrante, car nous ne savons pas toujours comment agir face aux innombrables situations qui sont délicates.

L'internationalisation est un élément vaste et la gestion d'une entreprise à l'étranger implique de rencontrer des difficultés journalières. Il est essentiel d'avoir à l'esprit que notre manager local nous aide à prendre des décisions concrètes selon tels ou tels sujets. Cependant, il ne sait pas quel est le point de vue de la maison mère. Avec notre formation, nous savons quel aurait été le choix des employés en France sur une question particulière. Avec l'effet de changement de culture, il nous faut prendre une décision équivalente et qui sera passable dans la zone géographique où nous sommes. Cette solution ou prise de position doit être bien vue par la

³⁴⁶ Albert, Sydney Hornby, 1996 *Oxford-advanced learner's dictionary*. Oxford: Oxford University Press.

clientèle et les partenaires locaux. Le travail d'imagination est alors important et nécessaire, nous devons le faire valoir et être en mesure de l'employer tous les jours.

« L'imagination est un processus très courant. Au cœur de notre vie psychique, elle nous sert à explorer le monde mentalement et à faire les expériences de pensée nécessaires pour prendre des décisions et résoudre des problèmes. Lorsqu'elle se met au service de l'innovation, l'imagination devient cette capacité à féconder le réel d'idées nouvelles, à inventer des manières de bousculer un ordre établi. Comment fonctionne l'imaginaire ? Et grâce à quoi nous permet-il de créer ?³⁴⁷ »

Les savoir-faire en créativité :

Les mélanges des cultures et des compétences impliquent de l'habileté sur les éléments et données que nous recevons. Le savoir-faire en créativité fait partie de ces habiletés.

Recevoir de l'information en abondance est un fait fréquent et banal dans le phénomène d'internationalisation de l'entreprise. Aussi, la créativité n'est pas une manière de percevoir les renseignements, mais c'est bien la façon de la traiter qui va nous rendre inventifs. Il est à noter que dans notre cas d'étude, nous sommes placés face à nos tâches et nous sommes indépendants au quotidien. L'imagination nous aide à surmonter des situations imprévues.

Dans un travail à l'étranger, il n'y a pas une seule bonne manière de faire les choses. Nos repères étant dispersés par le changement de culture et d'environnement, l'adaptation est la première clé de réussite pour le jeune expatrié. Cette adaptation passe par les capacités intellectuelles diverses que sont en premier lieu l'imagination et l'inspiration. Une PME appréciera particulièrement les employés qui peuvent se défendre sur un sujet précis en étant créatif. La créativité ouvre de nouvelles portes et de nouveaux espaces à l'entreprise face à ses objectifs d'internationalisation.

« Le cœur du sujet est bien là avec cette suprématie française dans les savoir-faire, les marques, l'imagination, l'innovation. La France n'est pas la seule dans chacun de ses domaines, mais elle est arrivée à être (un élément) moteur sur ces quatre notions simultanément. Il faut savoir associer la stratégie, la création et être en mesure de capitaliser les fondamentaux d'une entreprise sur son patrimoine économique voire sur son contenu

³⁴⁷ Achille Weinberg. Sciences humaines, Mensuel N° 221 - décembre 2010 Imaginer, créer, innover...Le travail de l'imagination.

*culturel : tant de choses enviées par les champions de la fabrication industrielle (comme les Chinois par exemple) souvent peu doués pour la création ou la créativité*³⁴⁸. » (Arnaud, 2008)

Les ressources qui sont dites cognitives :

C'est l'aptitude à raisonner, à distinguer l'essentiel de l'accessoire, les capacités d'analyses et de synthèses peuvent être vues et interprétées comme des ressources qui formatent le cerveau. Elles sont exactement comme un disque qui va être formaté pour enregistrer de nouvelles données. Elles vont permettre d'acquérir d'autres informations et de les transformer en connaissances.

§ 2 : Mobilisation de la compétence pour le développement

Grâce aux ouvrages et aux différentes remarques de Le Boterf, nous pouvons faire un tableau qui résume brièvement la compétence. Chacun d'entre nous souhaite obtenir le maximum de compétences pour pouvoir exercer une certaine maturité intellectuelle face à des difficultés au travail. Nous pouvons souligner que l'interprétation de la compétence ne fait pas usage uniquement en milieu interculturel à l'étranger, mais aussi au sein d'une même culture.

Cependant, il est intéressant de les appliquer sur des modèles et des exemples concrets pour en tirer ses propres expériences professionnelles. Nous souhaitons dans notre labeur quotidien d'agir du mieux que possible, nous voulons que nos actions soient parfaites pour avoir de la reconnaissance personnelle par exemple. C'est pourquoi nous pensons qu'il est intéressant de savoir si nous pouvons travailler nos compétences et nos ressources pour nous conduire en bonne et due forme aux situations qui se présentent à nous.

Pour le développement d'une filiale à l'international, il est optimal d'œuvrer et d'opérer sur mesure avec son environnement extérieur comme intérieur. Selon Le Boterf, les ressources pour agir sur mesure nous permettent d'adapter différentes pratiques aux spécificités d'un ou plusieurs contextes professionnels et d'un environnement multiculturel dans notre situation.

Ce sont celles aussi qui permettent de savoir quand intervenir, quand s'arrêter et de se fixer impérativement des limites.

On y retrouvera de façon générale :

³⁴⁸ Arnaud, M. (2008). Allier savoir faire et créativité , La stratégie d'entreprise gagnante L'économie Demain. *Le journal du net* .

- Des savoirs sur l’organisation du travail et de l’entreprise, la réglementation, les procédures en vigueur.
- La culture et l’histoire du milieu professionnel avec ses éléments marquants.
- Les équipements, les machines.
- Les caractéristiques particulières des collaborateurs, des clients, des patients ou des usagers.
- Les savoirs et les savoir-faire sur les règles d’arrêt.

« On accordera une place particulière à ce qu’on appelle parfois les ressources conditionnelles : ce sont les savoirs qui indiquent quand agir et dans quelles circonstances. Ces ressources peuvent être acquises, mais leur mobilisation est loin d’être évidente. Pris dans le feu de l’action, mis sous la pression de son environnement ou de son entourage, le professionnel peut fort bien ne pas penser ou avoir le réflexe d’y faire appel à temps³⁴⁹. » (Le Boterf 2008)

Tableau 3.11 : Savoir agir avec compétence

TYPE	FONCTION	EXEMPLES
Connaissances théoriques	Savoir comprendre, savoir interpréter	Résistance des matériaux, mécanique des fluides
Connaissances sur l’environnement	Savoir s’adapter, savoir agir sur mesure	Connaissance de la structure et de l’organisation et de son environnement professionnel
Savoir-faire opérationnels	Savoir procéder, savoir opérer	Utiliser une messagerie électronique, définir un protocole d’essai, conduire un entretien annuel d’appréciation, conduire un groupe-projet
Savoir-faire sociaux ou relationnels	Savoir coopérer, savoir se comporter	Savoir relayer et transmettre des messages simples, capacité à travailler en équipe pluridisciplinaire

³⁴⁹ Le boterf, G. (2008). Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues . Eyrolles.

Savoir-faire cognitifs	Savoir traiter l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre	Savoir modéliser une situation, savoir raisonner par analogie
Ressources émotionnelles	Ressentir une situation, percevoir des signaux faibles	
Ressources physiologiques	Gérer son énergie, tenir des contraintes	

Source : Savoir agir avec compétence Le Boterf 2008.

Dans ce tableau directement issu de la théorie de Le Boterf, nous pouvons voir clairement qu'apparaissent les éléments essentiels afin de bien pouvoir contrôler son environnement interculturel. Dans notre exemple, ces éléments sont d'une importance capitale, ils sont des atouts pour apprendre et réagir aux situations auxquelles nous avons pu faire face tout au long de l'année. Nous sommes conscients que chaque conjoncture possède ses propres difficultés et son niveau de réaction correspondant.

Cependant, il est impératif de tenir une ligne de conduite qui nous amène à comprendre un peu mieux quels sont les enjeux et les défis de l'entreprise. Nous ne sommes pas seuls dans cette situation, les investissements financiers comme humains sont importants et chacun doit faire face à ses responsabilités dans la réussite ou dans l'échec du projet. Nos habitudes et nos actes quotidiens sont des éléments qui influent sur le bien-être de la filiale implantée à Santiago. Il n'existe pas d'attitude idéale dans notre équipe ou dans les situations de travail multiculturelles. C'est pour cela que le groupe est composé de membres d'horizons différents.

Chacun y apporte ce qu'il est et les traits de comportements en font une personne indispensable au sein de la filiale.

« L'interaction est essentielle à la vie en société. Présente à tous les niveaux, c'est son efficacité qui déterminera le niveau d'adaptation pour ce qui est de la vie du travail et, dans une certaine mesure, de la vie quotidienne. Motivé au départ par le désir de nouvelles rencontres, l'expatrié met beaucoup en œuvre pour établir de nouveaux contacts et tisser un nouveau réseau de relations. Les premières occasions viendront souvent de l'environnement social lié au travail du contractant. Un collègue invitera par exemple le contractant et son partenaire.

Ces contacts se développeront avec le couple en tant qu'entité. Le contractant devra alors adapter son mode d'interaction à celui du conjoint dans le nouvel environnement culturel où, par exemple, le modèle des rôles homme-femme à l'intérieur du couple peut être différent. Dès lors, l'interdépendance de l'adaptation entre les conjoints sera plus prononcée, et elle aura des répercussions aussi bien au niveau du travail que de la vie quotidienne³⁵⁰. »

Dans son ouvrage de 1999, Le Boterf soutient que ce sont les connaissances qui sont parmi les ressources incorporées sur lesquelles repose la notion de compétence. Celles-ci aident à mieux comprendre de façon générale un phénomène, une situation, un objet, une organisation ou bien un contexte professionnel précis (culture du pays, traditions, alimentation, tenue vestimentaire pour ne citer que quelques illustrations concrètes).

Elles répondent à la question : *comment ça marche ?*³⁵¹ (Le Boterf 1999)

Si nous observons la littérature dans le domaine des compétences interculturelles et pour les expatriés qui doivent passer par ce stade de la compréhension, il convient d'appuyer que beaucoup d'auteurs insistent sur l'aspect cognitif. L'approche cognitive est plus qu'existante dans les situations de déplacements des cadres vers d'autres cultures. Le développement de la compétence interculturelle se compose de plusieurs étapes bien marquées, les missions d'expatriation sont des événements qui forcent à la compréhension et ont souvent recours à une approche cognitive.

Parmi ces compétences les plus citées, nous retrouvons la connaissance de la notion de culture en général³⁵² (Tung, 1993) Dans cet ouvrage, la question est comment analyser et comprendre quels sont les composants et les déterminants précédemment évoqués ainsi que la connaissance de sa propre culture³⁵³ (Lainé, 2004)

Nous pouvons mentionner aussi la connaissance de la culture spécifique (Tung 1993, Caligiuri 2000) avec laquelle on se retrouve en interaction.

A) Les aptitudes ou les qualités : des traits de personnalité dominants

Ces compétences sont des qualités qui nous sont nécessaires et que nous appliquons quotidiennement dans notre contexte. Dans notre cas d'étude et dans la vie professionnelle,

³⁵⁰ Jean-Pierre Perroud, Faculté des Lettres de l'Université de Leyde (Pays-Bas), Langue et culture françaises, variante du management, Mars 2008.

³⁵¹ Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'organisation.

³⁵² Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human resource management*, pp. 461-477.

³⁵³ Lainé, S. (2004). *Management de la différence : Apprivoiser l'interculturel*. Saint-Denis La Plaine.

les formations interculturelles se retrouvent confrontées à des problèmes d'efficacité. Nous allons reprendre dans les filiales implantées à l'étranger des traits de caractère distincts selon les profils engagés et certains aspects de personnalités se verront prédominants lors des interactions interculturelles. Les traits de caractère que nous trouvons dans les entreprises sont différents et ils dépendent comme nous l'avons souligné du profil de la personne concernée.

Dans de nombreux cas, les lignes de la personnalité se retrouvent mélangées et ils sont distincts d'un individu à l'autre. En effet, lors des recrutements, on cherche à varier le profil et à maximiser le potentiel et les compétences des ressources humaines. Nous pouvons définir les traits de personnalités avec les citations suivantes :

Le cosmopolitisme : (Xardel and Moran 1979 ; Gertsen 1992 ; Iles 1995).

C'est la façon de s'ouvrir sur les individus qui nous entourent. Ce facteur influe directement sur les relations entre employés et nous pouvons dire que c'est un savoir-faire qui permet de nous sortir des situations délicates et inattendues. Les dissemblables comportements sont déterminants dans notre perception de nous-mêmes. Les autres aussi nous perçoivent selon notre comportement et notre capacité à réagir en fonction des différents cas de figure. Voici une liste de compétences et facteurs qui sont d'une importance capitale dans les relations et interactions d'employés.

« Initialement, l'idée cosmopolitique recouvre tout ce qui concerne l'humanité, laquelle n'est pas une abstraction : elle est le principe qui fait qu'un être humain est identique à n'importe quel autre, malgré la diversité humaine existante. Et ce qui importe à cette humanité, c'est la Terre : celle-ci n'est pas seulement humaine, mais aussi animale et vivante. De fait, l'homme a une responsabilité particulière dans la mesure où sa condition lui permet de s'arracher à une existence immédiate pour configurer le monde dans lequel il vit. Ainsi déployé, le concept d'humanité implique la notion de responsabilité et, avec elle, des droits et devoirs naturels³⁵⁴. » (Zarka, 2014)

La flexibilité : (Iles 1995 ; Caligiuri 2000 ; Cant 2004 ; Lainé 2004)

En effet, la flexibilité et la souplesse sont d'une grande importance afin de conserver de bonnes relations professionnelles au quotidien. Nous parlons ici de la flexibilité de l'esprit dans les actions concrètes et dans l'analyse des différentes situations qui peuvent être rencontrées. Lorsqu'une firme souhaite s'internationaliser, elle va utiliser les employés

³⁵⁴ Yves Charles Zarka, 2014 *Refonder le cosmopolitisme*, PUF, coll. « Intervention philosophique ».

qu'elle a sélectionnés pour agir et appliquer les idées qu'elle veut instaurer dans sa filiale à l'étranger. Travailler dans une dépendance internationale pose inévitablement des problèmes de gestion et génère de multiples conflits que doivent manier les RH sur place. La flexibilité prend alors tout son sens, car nous devons agir en effet avec souplesse pour ne pas froisser les membres du directoire et procéder en fonction des besoins de l'entreprise.

Dans tous les cas de figure qui se présentent à nous, il est important d'avoir à l'esprit que nous agissons pour le bien-être de la société fraîchement installée. Il est dangereux de travailler en appliquant ses propres idées dans le but de s'assurer un bien-être personnel ou des avantages individuels. Chaque décision doit être prise selon les besoins des autres employés qui travaillent dans le même objectif. Ainsi, la flexibilité de l'esprit est mise à l'épreuve sur différents cas de figure. Cette notion doit être impérativement évaluée avant d'embaucher.

Le recrutement est essentiellement fonction des connaissances linguistiques, de l'éducation, et selon les diplômes plus ou moins prestigieux. Il est essentiel que cela soit le cas dans chaque embauchage, les aptitudes intellectuelles et culturelles doivent représenter inévitablement un autre élément à prendre en compte de manière systématique pour le projet d'une internationalisation. Cette prise de position a généralement la forme de tests qui permettent d'évaluer les traits de caractéristiques personnels des candidats. Il faut garder en mémoire cette notion qui doit être acquise impérativement par les recruteurs. Effectivement, un futur employé n'est pas uniquement une source de connaissance utile au développement de la filiale, mais c'est avant tout un individu qui agit avec ses sentiments dans un contexte différent.

Les compétences que toute personne a pu acquérir durant des années professionnelles en France ne sont pas forcément un outil de référence face à des circonstances inconnues, voire inattendues, et qui plus est dans un espace multiculturel. Ce sont les traits personnels des individus qui auront des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise et dans les évaluations de décisions internes. Ces actions auront ensuite, et de manière inévitable, un impact négatif ou positif sur les activités quotidiennes de la filiale implantée à l'étranger.

L'ouverture d'esprit : (Gertsen 1992 ; Caligiuri 2000 ; Lainé 2004) est définie comme notre capacité à réagir sur de nouvelles situations et différents points de vue en fonction des diverses informations reçues. Dans les contextes de travail en milieux interculturels, c'est une qualité et une compétence à développer impérativement. Elle s'applique dans des cas qui demandent de la réflexion personnelle sur des sujets qui nous sont méconnus. Selon les

informations que nous percevons, nous sommes amenés à prendre des décisions pour les actions concrètes de travail au quotidien. Dans la filiale que nous présentons, l'équipe est constituée de ressources humaines internationales, chacun possède son propre point de vue en fonction de la situation qui s'offre à lui.

L'éducation, la culture et les traits de personnalité font que les opinions diffèrent et la clairvoyance sur un sujet inhabituel n'est pas toujours assimilée par d'autres personnes issues de l'environnement de travail. C'est aux employés qui aspirent développer une idée de le faire pour le bien-être de la filiale et agir en fonction des différentes actions qui doivent être évaluées. La tolérance sur un sujet professionnel est indispensable si l'on souhaite adapter des produits et des prestations d'un pays vers un autre.

Lorsque les cultures changent, la mentalité, la perception des affaires est distincte d'un pays à un autre. On ne traite pas de la même façon un Américain et un Chilien. Ce discernement est la capacité à comprendre une tierce culture et à s'accommoder en fonction de celle-ci.

S'adapter ne suffit pas à comprendre la culture sur un point précis, mais bien une culture en général et arriver petit à petit à assimiler les subtilités d'un langage qui nous était difficile à appréhender quelques mois auparavant.

Il est essentiel de faire des efforts sur des sujets qui peuvent parfois nous surprendre, mais qui sont banals pour la culture qui nous entoure. Il faut dans des conditions de travail respecter les points de vue de chacun et prendre les décisions les plus plausibles de générer un succès. Il est inévitable de se confronter une fois de plus aux différents degrés de l'ouverture d'esprit des personnes qui nous entourent dans notre milieu professionnel. Il est à prouver que notre capacité d'analyse est à un niveau suffisamment supérieur pour contribuer au bon fonctionnement de la filiale et devenir progressivement de ce fait une ressource humaine appréciée et valorisée au sein même de la société. Dans les cas où certaines personnes ne partagent pas un point de vue, notamment lorsque le sujet paraît évident pour nous, il est bon de savoir faire preuve d'empathie envers ces personnes et essayer de comprendre les motivations qui les animent. Nous allons développer ce point-ci un peu plus bas dans la section.

Il existe différentes manières de voir les choses, des différences qui nous sont parfois invisibles au premier abord. Ainsi, cela nous apporte et nous offre la possibilité d'avoir des interactions et des échanges plus profonds avec les personnes qui nous entourent dans cette aventure à l'international. Si les employés que nous côtoyons au quotidien se sentent écoutés

et compris, il sera désormais plus simple de travailler et d'être accepté comme une personne de confiance. Dans un intérêt professionnel, s'intéresser aux travailleurs qui nous entourent en s'adaptant à leur comportement peut nous ouvrir des portes.

Ces trois facteurs intellectuels, à savoir l'ouverture d'esprit, la flexibilité et le cosmopolitisme, sont très souvent évoqués lors des recrutements pour le personnel externe.

Ce sont des éléments essentiels de compétences que doivent tenir les ressources humaines à un certain niveau pour être aptes à travailler dans un contexte international. Selon les différents facteurs que nous avons pu développer, nous pouvons dire que les employés qui possèdent une grande tolérance sont bien plus à même d'œuvrer dans un milieu international. En effet, ces personnes possèdent une aptitude qui leur permet de s'ajuster culturellement et ne disposent pas de préjugés négatifs pour des cultures différentes.

Les comportements néfastes envers d'autres sociétés sont un handicap certain dans le développement des filiales à l'international, attitudes qui pourraient freiner l'amélioration des relations dans une équipe de travail.³⁵⁵ (Mendenhall and Oddou 1985).

Tableau 3.12 : Récapitulatif des facteurs intellectuels indispensables au développement international

	Auteurs, Dates	Applications
Le cosmopolitisme	Xardel and Moran 1979; Gertsen 1992 ; Iles 1995	Le cosmopolitisme, c'est la façon de s'ouvrir sur les autres individus qui nous entourent, nous adapter à un milieu différent.
La flexibilité	Iles 1995 ; Caligiuri 2000 ; Cant 2004 ; Lainé 2004	Nous parlons ici de la flexibilité de l'esprit dans les actions concrètes et dans l'analyse des différentes situations qui peuvent être rencontrées.

³⁵⁵ Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation, a review. *The academy of management review*, 10, pp. 39-47.

L'ouverture d'esprit	Gertsen 1992 ; Caligiuri 2000 ; Lainé 2004	S'applique dans les cas de figure qui demandent de la réflexion personnelle et une prise d'action sur des sujets qui nous sont inconnus.
----------------------	--	---

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

Parmi les différentes aptitudes interculturelles que nous recherchons, nous allons en présenter plusieurs qui sont toutes aussi importantes à développer en milieu professionnel interculturel.

Pour l'implantation d'une filiale à l'internationale, les dispositions des ressources humaines doivent être multiples. Il est opportun de les détailler au fur et à mesure de l'expérience qui s'offre à nous dans ce cadre-là. La capacité à s'améliorer personnellement et s'enrichir de nouvelles facultés, nous rend de plus en plus aptes à travailler dans les meilleures conditions tout en nous éloignant des conflits interculturels qui peuvent être très lourds de conséquences pour une mission comme l'internationalisation d'une PME à l'étranger.

Voici quelques exemples de compétences, nous allons essayer de les développer en fonction des différentes situations qui ont pu être observées durant notre cas d'étude et pendant l'année d'internationalisation de l'entreprise au Chili.

L'empathie : (Xardel and Moran 1979 ; Gertsen 1992 ; Lainé 2004) : C'est la faculté de se mettre à la place d'autrui.

Il arrive que certaines personnes n'appréhendent pas notre point de vue et il se peut que l'incompréhension de l'interlocuteur le pousse dans une situation de malaise. Il faut s'obliger avant que les querelles ne s'installent de faire preuve de compréhension et d'empathie. Nous devons impérativement montrer notre force intellectuelle et nous mettre à la place d'autrui.

C'est ainsi que de nombreux conflits internes peuvent être évités. Rien ne nous empêche de donner notre point de vue quoiqu'il arrive, nous ne devons pas être agressifs et insister sur le fait que la personne en face de nous ne soit pas apte à comprendre une situation plus ambiguë qui demande de l'ouverture d'esprit. C'est précisément cette capacité à entendre et à analyser un contexte qui nous permet aussi de nous adapter à un individu et mieux connaître ses traits caractéristiques. Ainsi, grâce à ses réactions, nous pouvons largement évaluer son adresse à prendre des décisions importantes en autonomie.

Nous tenons à marquer que dans une équipe internationale et avec les enjeux commerciaux, que l'interculturalité joue un rôle décisif dans la réussite ou l'échec de la filiale lors de son internationalisation. En effet, dans un climat de confiance délicat et limité, la moindre frustration peut être perçue de façon très personnelle par les travailleurs. Aussi, les réactions sont parfois inattendues, et les employés qui ne sont pas à l'aise culturellement ne seront pas aptes à répondre correctement aux attentes du marché en termes d'interculturalité. Les mauvaises décisions et les comportements inappropriés peuvent se faire ressentir sur les actions financières, administratives et commerciales qui auront par la suite des conséquences négatives et des répercussions importantes.

La tolérance : (Gertsen 1992 ; Lainé 2004) : C'est le respect des opinions et des manières d'agir d'autrui.

Dans l'analyse des différences compétences des ressources humaines dans la filiale au Chili, le savoir-être est avant tout une valeur que nous devons représenter pour œuvrer dans un environnement sain. Chacune des personnes qui travaillent dans l'entreprise a été choisie pour ses compétences et pour sa capacité à s'affairer sur une fonction qui lui sera propre au sein de la filiale.

Un employé ne peut pas être en mesure de gérer toutes les situations et avoir le pouvoir sur toutes les décisions. Dans certains, nous avons vu que la position hiérarchique détermine énormément le fonctionnement de la filiale, et ce, notamment en Amérique du Sud.

Quand la filiale est gérée par une personne émanant du pays d'accueil, elle va utiliser son pouvoir pour agir sur toutes les décisions de manière unilatérale ce qui est un aspect négatif au bon fonctionnement d'une filiale à l'internationale. Le fort pouvoir de décision va influencer les autres employés et l'opinion d'autrui ne sera pas respectée ce qui met en péril le négoce. Les choix trop locaux sont un danger, le système de pensée globale étant plus large, il convient de profiter des différents points de vue et en particulier en provenance des ressources internationales françaises qui appliquent un mode de gestion beaucoup plus ethnocentrique.

La tolérance de l'ambiguïté : (Iles 1995 ; Cant 2004 ; Lainé 2004) : c'est la capacité à faire des concessions par rapport aux conditions équivoques et imprévisibles.

Au cours d'une expérience à l'international, nous sommes amenés à travailler dans diverses situations plus ou moins périlleuses. C'est nous qui définissons comment nous allons agir et comment nous allons gérer ces conjonctures en toujours gardant en mémoire qu'il est primordial d'acter dans l'intérêt et pour le bien-être de la société.

Nous allons chercher différents outils pour nous aider à nous sortir de circonstances délicates. Cependant, nous ne pensons jamais que notre capacité intellectuelle pourrait nous être bien plus utile pour résoudre des situations de crise. Par moment, nous sommes face à des événements imprévisibles et il est difficile de prendre une décision qui va en contresens.

« Au cours de sa vie, l'individu peut être confronté à des situations nouvelles complexes et parfois insolubles. Dans une volonté de changement, il est de plus en plus sollicité par des moyens "miraculeux" pour améliorer ses conditions de vie. Dans cette perspective, cette étude vise à établir l'importance pour un individu de développer des manières de pensée et d'agir tout en favorisant le processus dynamique de croissance. Entre autres, le développement d'une attitude de tolérance face à des situations ambiguës semble prometteur à cet égard³⁵⁶. »

La capacité d'empathie culturelle : (Iles 1995) : c'est notre capacité à nous mettre à la place de *l'autre*. Une certaine sensibilité (prise de conscience par rapport à la différence de l'autre culture : croyances, valeurs, normes, artefacts, etc.) est nécessaire.

Depuis notre naissance, et jusqu'à notre apprentissage universitaire, nous sommes baignés dans une culture qui nous est propre. À nos yeux, il est tout à fait normal de vivre au sein de notre culture et de voir les choses d'une certaine manière en pensant que tous les aspects de notre culture sont positifs et que nous choisissons toujours pour la meilleure option de faire les choses. Au cours d'un départ pour une expérience à l'internationale, nous sommes impatients de découvrir les facettes d'une autre société. Il est tout à fait normal d'éprouver de la hantise, nous ne connaissons pas les différences culturelles de ce nouveau milieu, qui nous semble plus ou moins proche. Nous pouvons être effrayés à l'idée de ne pas convenir au poste par un rejet culturel.

Aussi, au moment où nous sommes induits dans la nouvelle culture, nous appliquons les traditions et les enseignements que nous avons reçus pendant des années, et ceci pendant une période d'adaptation. Comme nous l'avons développé précédemment, cette période comprend la phase d'euphorie de la découverte, le choc, l'acculturation et la stabilité à l'instar de ce que montre la courbe de Hofstede. Nous avons également vu que nous ne pouvons pas éprouver seulement de la sympathie envers une nouvelle culture. Aussi, nous pouvons la rejeter ou la mépriser en fonction de ses traits caractéristiques et de ses coutumes qui peuvent nous

³⁵⁶ Magnan, France (1992). *La tolérance à l'ambiguïté et le niveau d'actualisation de soi des étudiants en psychologie*. Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 102 p25 févr. 2013 14 :12.

sembler vite difficiles à vivre. Pour son bien-être personnel et celui de l'entreprise, il faudra utiliser une compétence qui nous était inconnue, mais qui nous aide énormément dans la vie quotidienne. Il est nécessaire de se mettre à la place d'une autre culture pour essayer d'en connaître tous les aspects, les coutumes, la religion et le langage sont des éléments à prendre en compte et à développer quotidiennement. C'est d'une importance capitale de pouvoir agir dans le sens de la culture d'accueil.

En effet, se braquer contre une culture n'aide pas à se sentir mieux ou à se sentir en position de force. Au contraire, cela présente le risque d'exposer l'équipe de travail à des problèmes de gestion et cela peut mettre en péril le succès des accords commerciaux. Les activités et la réussite de la succursale sont liées directement à la culture. Celui qui ne souhaite pas respecter ces normes et ces valeurs travaille de façon négative et cela se ressentira inévitablement sur le résultat de la filiale implantée à l'étranger.

« Notre capacité à saisir les émotions et les sentiments des autres est un aspect fondamental de nos interactions avec autrui et qui témoigne de la nature intrinsèquement intersubjective de la cognition. L'empathie renvoie à notre capacité à saisir le monde subjectif de l'autre en utilisant nos propres ressources psychologiques. Bien que la littérature contemporaine sur l'empathie insiste généralement sur sa composante émotionnelle, c'est d'ailleurs sous cet aspect que nous allons la traiter, l'empathie est parfois considérée comme un phénomène plus large que celui du partage d'affects, pouvant impliquer l'ensemble de nos états mentaux³⁵⁷. »

L'esprit d'initiative : (Gertsen 1992) : C'est la capacité d'aller à l'avant des événements, des situations. Selon Gertsen, l'esprit d'initiative peut se définir comme une excellente capacité à envisager et prévoir les différentes actions à mener. En effet, lors des recrutements, il est fréquent de parler de l'esprit d'initiative. Les recruteurs aiment avoir des ressources humaines internationales qui ont un esprit instinctif et qui souhaitent s'avancer sur des propos ou des actions en fonction des éléments et des informations qui sont données.

Cependant, l'esprit d'initiative doit aller dans le bon sens. Les mauvaises décisions entraînent généralement de mauvaises actions qui auront des répercussions néfastes sur les différentes activités. C'est pourquoi il est prudent lors du processus d'internationalisation de désigner un manager et un chef d'équipe qui va porter le bureau et ses employés dans ses choix et ses méthodes de fonctionnements tout au long de l'année. Le manager doit être de préférence du

³⁵⁷ Reconnaissance, identité et intégration sociale, Christian Lazzeri et Soroya Nour, Presses universitaires de Paris Ouest, 2009.

pays d'origine de la firme. Il doit avoir des compétences multiples, techniques, commerciales et administratives, il sera plus à même de comprendre les initiatives et prendre les décisions en accord avec la maison mère sur un ensemble de sujets. Les différences étant moindres, il est plus facile de comprendre et de se faire entendre.

Ainsi, la communication est plus fluide et les erreurs de compréhension culturelle sont réduites au minimum. Toutes les initiatives sont de ce fait plus efficaces dans un contexte de culture similaire. Il se peut que deux cultures divergentes ne voient pas le problème de la même façon. Les opinions et les stratégies se voient faussées et ne vont pas dans le même sens. L'initiative de l'un ou de l'autre belligérant est une fois de plus distincte et la répétition d'incompréhensions nous amène à de nouveaux conflits avec différents points de vue et diverses décisions. Il est à noter que personne ne cherche à nuire à la filiale au travers de ses prises d'initiatives. Seulement, et selon le profil des directeurs, les avis peuvent diverger.

Au fur et à mesure qu'un jeune prend de l'expérience, il doit être capable de prendre des décisions de manière autonome. Ainsi, il peut travailler cette compétence personnelle qui est de nos jours fondamentalement indispensable dans les activités quotidiennes de la filiale à l'international. En effet, les tâches sont nombreuses et le manager ne peut pas travailler sur tous les thèmes et dans tous les domaines en même temps. Il est tout à fait normal qu'en commençant une carrière internationale, les jeunes qui se retrouvent expatriés à l'autre bout du monde soient effrayés de prendre des décisions au début de leur activité professionnelle.

Ces choix sont très importants à l'échelle d'une petite entité. En effet, même si les actions sont minimales, elles sont d'une grande importance au sein du bureau qui n'est pas très grand et qui dépend directement de ces choix.

Il est essentiel d'apprendre à gérer le stress et évaluer les situations auxquelles nous sommes présentés. Au fur et à mesure des actions et des redondances dans les situations de travail, il sera plus facile de travailler en prenant des décisions de façon autonome et individuelle. Au début de l'expérience professionnelle, il convient de faire attention sur le processus de décision qui peut conduire aux conflits s'il n'est pas autorisé par toutes les parties ou par les supérieurs. Il ne faut pas avoir honte de demander à ses partenaires de travail quelles sont ses idées ou ses recommandations sur certains sujets qui nous paraissent importants.

« J'entends souvent des managers regretter que leurs équipes ne prennent guère d'initiatives. Vraie ou pas, la question n'est pas là. Je n'entrerai pas dans une telle polémique. En revanche, favoriser la prise d'initiatives au sein de son équipe demande de créer un climat

propice et des habitudes de management, en ce sens. Compte tenu de ce constat, je vous propose des pistes pour agir.

Le champ d'action des collaborateurs varie en fonction des compétences de chaque membre de l'équipe. La prise d'initiative grandit en même temps que la compétence s'accroît. Le manager guide cette prise d'initiative. Elle est étroite au démarrage d'un nouveau collaborateur pour s'étendre petit à petit. Plus un collaborateur est compétent et autonome, plus il est à même de prendre des initiatives³⁵⁸. »

L'intelligence : (Gertsen 1992) : C'est l'habilité à comprendre, à connaître ou encore à concevoir.

Nous savons qu'il est délicat d'expliquer toutes les facettes de l'intelligence et que ces dernières varient selon les situations et les personnes concernées. Selon Gertsen, l'intelligence est une capacité à comprendre, à connaître et à concevoir des idées en fonction des éléments à notre portée. Il est indispensable que les ressources humaines employées doivent avoir une forme d'intelligence pour développer une représentation étrangère dans un environnement méconnu. Le fait de travailler en équipe pluridisciplinaire nous amène à enrichir nos connaissances et nos compétences qui nous sont propres pour ainsi les présenter et les faire appliquer au sein de notre équipe. Il n'est pas évident de faire comprendre ses opinions à tout le monde, surtout dans les premiers temps. L'intelligence ici évoquée par Gertsen est la faculté d'assimiler les différences qui nous entourent et de travailler en fonction de ces éléments clés. Cette intelligence est un excellent apprentissage intellectuel en milieu professionnel pour un jeune expatrié.

« Les différentes formes de savoirs qui sont plus ou moins orientés sur les comportements méritent clairement d'être mises en avant, car pour quelques intervenants plutôt guidés vers le bon sens que sur les aspects purement culturels, la question d'intelligence relationnelle à travers la capacité d'interprétation des comportements est d'autant plus importante. Ces comportements passent des messages implicites. Toute question relationnelle se base d'abord à mon avis sur cela. Je pense que les personnes qui viennent dans un pays différent avec leurs idées toutes faites ont toujours des problèmes tôt ou tard³⁵⁹. » (Henriette 2005)

³⁵⁸ Corinne Mathieu, le média des entrepreneurs, Management, comment favoriser la prise d'initiatives, mars 2013. Paris.

³⁵⁹ Rakotomena, M. H. (2005, Octobre). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société* .

L'indépendance : (Gertsen 1992) est définie comme la qualité de travailler de façon autonome.

Une autre forme de compétences qui s'avère très utile dans notre domaine d'activité est l'indépendance. En effet, elle peut se traduire sous différents formats.

Nous allons détailler dans notre exemple l'indépendance au travail en milieu interculturel. Le maniement d'une filiale à l'internationale demande des compétences multiples afin de rendre une entité de plus en plus d'autonomie au fil des années. Comme nous l'avons vu, il vaut mieux commencer les activités à l'extérieur avec un suivi global des différentes interventions que nous pouvons faire à l'étranger. Petit à petit, la régie ethnocentrique va laisser sa place à une autogestion polycentrique. Il faut particulièrement faire attention comme nous l'avons vu aux transitions qui sont parfois rudes et qui peuvent être de ce fait à l'origine de conflits internes. Il est préférable de faire une transition pacifiste et l'étaler sur une longue période pour laisser plus d'autonomie à la structure. Le phénomène d'indépendance peut ainsi s'appliquer pour une entité comme la filiale Up Latam au Chili.

Cependant, nous allons l'appliquer plus particulièrement aux compétences personnelles des employés. La définition de l'indépendance se traduit ici par la capacité à travailler de façon autonome sur le maximum de sujets et le maximum de domaines sans avoir à être dépendant de la maison mère. Celle-ci doit au fur et à mesure de l'année délaissier les jeunes travailleurs pour les rendre plus libres dans leurs démarches professionnelles quotidiennes. Il est à souligner que l'autonomie vient après avoir reçu une formation préalable au siège social.

Dans la majorité des cas, et lors du recrutement des RH qui seront déployées à l'étranger, la firme d'origine souhaite que ses employés soient opérationnels le plus rapidement possible. L'objectif est de commencer à générer des profits et développer les activités de la filiale dans les plus brefs délais. Le bureau directoire doit garder à l'esprit que les expatriés doivent avant de partir recevoir une formation. Dans la grande partie des cas, les jeunes ressources ont la possibilité de travailler un moment au sein de la maison mère pour se préparer aux différentes activités qu'ils seront amenés à développer dans les mois qui suivent leurs formations. Cet apprentissage est d'une importance capitale, c'est sa qualité qui va définir si le sujet sera apte à être indépendant dès sa sortie de l'établissement. Il ne faut en aucun cas négliger les multiples possibilités que nous offre la formation, il convient d'en explorer toutes les facettes et en particulier les aspects de l'interculturalité.

Nous avons besoin d'essayer de travailler sur le plus de cas de figure. En effet, à l'étranger certaines situations vont se présenter et ils ne seront pas faciles à gérer. Durant la formation, nous pensons que les tâches seront approximativement les mêmes qu'en France, c'est une erreur, les circonstances auxquelles nous sommes confrontées sont bien différentes et il nous faudra recevoir des informations nécessaires pour travailler sur ces divers cas de figure. Pour rendre un sujet indépendant, il doit dans un premier temps recevoir une préparation qui pourra le former à œuvrer dans des situations délicates et inattendues. Dans la PME présentée aujourd'hui, nous pensons qu'un enseignement d'environ six mois est nécessaire pour l'apprentissage d'un jeune recrutement.

Au fil du temps et avec sa propre expérience à l'internationale, l'expatrié va assimiler toutes les clés qui lui seront nécessaires pour résoudre certains problèmes. Ainsi, l'indépendance est une compétence bien spécifique qui doit être préparée au quotidien pour amener un sujet à maturité après quelques années d'exercice. L'objectif de l'entreprise est de former une personne, lui apprendre comment fonctionne le négoce et lui enseigner quels types de produits il sera disposé à commercialiser une fois sur place. Le fonctionnement des outils de gestion informatique, et les relations avec les autres employés sont autant d'éléments que le jeune expatrié va assimiler en très peu de temps. Par la suite, et avec les situations d'émergence en milieu interculturel à l'étranger, le sujet pourra apprendre seul à anticiper et résoudre ses difficultés. Il pourra être dans le futur amené à travailler sur d'autres postes et d'autres destinations récemment préparées aux produits et au fonctionnement de la maison mère.

« Pour être autonome, il faut d'abord le vouloir, se concevoir comme un être libre et se rebeller contre tout ou partie des normes et des directives dont on est l'objet. L'autonomie est d'abord une question d'identité, de projet, d'image de soi. Il ne suffit pas cependant de vouloir être autonome. Tout acteur est pris dans des rapports sociaux, une culture, des coutumes, des attentes. Il est assujéti à une législation et, dès qu'il adhère à une organisation, à ses règles internes. Comme l'autonomie ne va pas sans responsabilités, les êtres humains choisissent parfois la liberté avec le risque et la responsabilité, ils préfèrent dans d'autres circonstances faire ce qu'on leur dit sans avoir à rendre compte des conséquences³⁶⁰. »

Selon Zarifian (2001), « l'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence », parce que la compétence n'existe uniquement que si l'acteur possède, ou tout

³⁶⁰ Philippe Perrenoud L'autonomie, une question de compétences Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève. 2002.

du moins se donne, une marge d'initiative, et ne se borne pas simplement à suivre des prescriptions. L'indépendance est liée aux différentes expériences et formations que nous avons pu recevoir dans notre entreprise. Il est à mentionner que la formation est un élément déterminant afin d'assurer un bon déroulement des opérations une fois le sujet déployé sur la zone géographique concernée. Les premiers mois de la filiale sont décisifs pour la réussite de son avenir. Si les premières entrevues commerciales et les contacts récemment installés ne sont pas satisfaisants, il sera dur par la suite de revenir et de gagner la confiance des mêmes clients ou interlocuteurs surtout sur un marché restreint. En d'autres termes, le lancement d'une filiale à l'international doit être organisé sur tous les plans. Une des parties les plus importantes concerne l'activité des ressources humaines et les acteurs qui vont travailler dans l'objectif de préparer du mieux possible le début des interventions de la filiale.

L'empressement de l'entreprise à installer ses bureaux ne doit pas être une raison pour négliger les parties les plus importantes qui sont la formation et la préparation des individus aux tâches qui leur seront demandées. Il est délicat de forcer un jeune expatrié d'être productif la première semaine de son installation sur une zone géographique inconnue. Sans un apprentissage préalable, le sujet sera baigné dans un flux d'informations qui est difficile à maîtriser. Le temps d'adaptation sera plus long et les obstacles seront plus nombreux au fil des mois. Durant cette période, la filiale est vulnérable et elle est en proie à connaître des difficultés et des erreurs qui peuvent être fatales au fil des répétitions.

L'optimisme : (Gertsen 1992) c'est faire avancer son équipe même dans les moments de crise.

Dans toutes les situations de la vie, il est vital de garder son optimisme. Ainsi, il est plus facile de gérer les problèmes et surmonter les obstacles. L'optimisme est une qualité que devraient avoir les ressources humaines internationales déployées à l'étranger. Il faut souligner que l'interaction sans optimisme dans une filiale et avec une petite équipe n'est pas la meilleure solution pour éviter les conflits. Les domaines de compétence sont variés et les tâches à répartir sont nombreuses, chaque individu impose ses compétences sur les tâches communes et bien souvent, il existe des conflits entre les employés qui ne sont pas d'accord. Ces conflits peuvent être d'ordre culturel en général, mais aussi personnel et professionnel.

Dans de nombreux cas de figure, l'avancement des travaux peut s'avérer délicat. On peut se sentir abandonné par la maison mère, par ses managers qui nous laissent travailler de façon autonome trop tôt.

Le sentiment de frustration et d'incompréhension présent dans les ressentis émotionnels des jeunes ressources humaines internationales fraîchement expatriés à l'étranger. Dans toutes ces difficultés, et ces cas de figure qui demandent de la concentration, du sang-froid et de la compréhension, nous avons l'obligation de toujours essayer de garder l'optimisme à un niveau élevé.

Le pessimisme a un effet négatif sur notre environnement, et affecte directement les autres employés. De ce fait, la filiale qui est gérée par un petit nombre de personnes se retrouve dans une ambiance dégradée. Il est d'autant plus important que d'avoir cette qualité et cette compétence dans de petites entités. L'optimisme d'une personne peut se faire ressentir sur un groupe complet. C'est le manager qui doit sans cesse encourager son équipe et rester optimiste face aux difficultés commerciales que peut connaître la filiale. Lors d'une internationalisation, les échecs sont nombreux et il ne faut pas se résoudre aux premières complications face à une clientèle nouvelle. Percer un marché à l'international avec une représentation étrangère prend du temps et la première année, il est très délicat de travailler de façon positive et être rentable financièrement. Pour une bonne entente dans l'équipe de travail pluridisciplinaire, l'optimisme est une vertu que les employés internationaux doivent posséder pour contribuer aux succès des activités.

« Les attitudes à favoriser dès le plus jeune âge sont connues : insister sur le fait d'entreprendre une seule chose à la fois permettant de mieux la réaliser, encourager la ténacité pour réussir ce que l'on a commencé, partager les sourires et les rires. Stimuler la curiosité, le goût de la connaissance et même l'émerveillement. L'optimisme n'est pas seulement un sentiment, il correspond aussi à un mode particulier de pensée. Il devient alors intéressant d'apprendre à réfléchir de façon optimiste afin de devenir le contestataire de ses opinions négatives³⁶¹. » (Braconnier, 2015)

L'humilité : (Iles 1995) c'est savoir agir avec les personnes.

L'humilité est un atout pour celui qui peut l'utiliser, cette forme de compétence nous aidera à bien nous entendre avec nos collaborateurs ou avec nos clients. En effet, les personnes qui nous entourent au quotidien ne viennent pas forcément du même milieu comme nous l'avons mentionné, la culture, l'éducation ou la formation est différente à tous les niveaux et chez tous les employés qui partagent notre vie professionnelle. Il est élémentaire dans le contexte socioprofessionnel d'agir avec humilité dans la majorité des situations que nous rencontrons.

³⁶¹ Alain Braconnier « Optimiste » éditions Odile Jacob. Paris.

Cette vertu va donner de la souplesse à notre personnalité et personne ne pourra nous mépriser si nous ne nous engageons pas de façon prétentieuse dans les objectifs de travail ou dans notre comportement. Œuvrer avec humilité, c'est prendre un risque, mais il est positif, en laissant les autres travailler avec leur manière et leurs comportements sans les dénoncer, les heurter, ou les interpeller sur leur façon de s'affairer, cela aide à trouver une satisfaction personnelle. Il est délicat au début de se montrer humble face à toutes les situations et les aberrations que l'on peut observer chez les autres dans leurs façons de travailler.

L'humilité permet aussi de faire sentir à son entourage qu'il se trouve en position de force et d'écoute. Les collaborateurs ou les clients se montreront bien plus aimables et aptes à travailler à nos côtés s'ils se voient en position de supériorité. En d'autres termes, il faut que les personnes qui nous côtoient au quotidien sentent qu'ils existent et qu'ils ont un certain pouvoir.

Lorsque l'on parle d'humilité, on évoque également l'apprentissage et être humble, c'est aussi apprendre. Grâce à notre patience et notre capacité à écouter les autres, nous pouvons de ce fait en apprendre davantage sur eux et ainsi nous enrichir personnellement. Être un bon collaborateur revient à bien connaître ses partenaires. Il vaut mieux être humble, au travail, car il est bien intéressant de se cultiver sur les autres et de découvrir chez les personnes quelles sont leurs façons d'agir et de penser. Cela pourra nous donner des idées qui seront utiles dans diverses situations futures. Il est parfois le cas de voir que le manque d'humilité peut nous apporter des résultats négatifs. Il est à reconnaître que notre capacité d'analyse n'est pas excellente et il est obligatoire de se remettre en question pour essayer de s'améliorer sur ce point-là. L'humilité, c'est aussi donner de la place et une opportunité aux autres de se faire valoir et de se faire écouter. C'est un moyen supplémentaire de grandir personnellement et professionnellement.

Le sens de l'humour : (Gertsen 1992 ; Lainé 2004) il s'agit de la capacité de détendre une atmosphère. Lainé recommande néanmoins la prudence, car certains humours ne sont pas perçus de la même manière dans d'autres cultures (Lainé 2004).

Le sens de l'humour est également une compétence interculturelle indispensable pour le développement d'une entité internationale à l'étranger. En effet, afin de conserver une excellente ambiance au sein d'un petit groupe de personnes comme c'est le cas dans notre exemple, le sens de l'humour est une valeur importante. C'est une vertu qui est essentielle à nos yeux, mais elle est tout autant aux yeux des autres, car les collaborateurs apprécient de pouvoir travailler dans des conditions plus détendues et plus sympathiques. Le manque de

sens de l'humour chez toutes les ressources humaines internationales est un handicap, il faut le contrôler, l'évaluer et le corriger. Aussi, il nous paraît nécessaire de l'évaluer chez une personne, pour le bien-être de l'équipe, il est indispensable d'embaucher un aspirant qui possède un certain sens de l'humour et qu'il puisse en faire profiter l'équipe tout entière.

Le conflit étant un facteur qui apparaît très souvent au sein d'une petite filiale, détendre l'atmosphère est une mission primordiale pour les employés. Personne dans notre cas d'étude ne souhaite travailler loin de chez lui quotidiennement et avoir à supporter la négativité et les traits de caractéristiques personnels des autres membres de son équipe. Ainsi, le sens de l'humour est particulièrement accepté et apprécié chez ses collègues. Il sera tout aussi intéressant de le développer au sein de sa carrière professionnelle. Cela peut devenir un atout lors d'un prochain recrutement.

L'humour c'est aussi très bon pour la santé. En effet, pouvoir s'employer dans d'excellentes conditions tout au long de l'année et dans la bonne humeur a des effets positifs sur notre comportement et notre attitude au quotidien que ce soit avec notre ensemble professionnel ou notre environnement social. Il est important de souligner que le sens de l'humour est une qualité lorsqu'elle est employée de façon correcte. Dans certains cas, il convient de rester professionnel et respecter la hiérarchie en particulier devant la clientèle et ses collaborateurs.

Selon les cultures, il est recommandé d'être très prudent avec l'humour et de son niveau d'utilisation. En effet, chez certaines cultures ou entreprises, ce n'est pas une coutume et cela peut paraître une insulte où cela peut faire apparaître un sentiment de non-professionnalisme chez la personne qui l'emploi de la mauvaise manière.

B) Classement des compétences

« Les qualités personnelles sont importantes, elles représentent en général des caractéristiques de la personnalité. Comme un militaire peut être autoritaire vis-à-vis de ses subordonnés et être totalement soumis vis-à-vis de sa femme, Le Boterf précise la nécessité de bien spécifier les qualités contextualisées (identifiées dans le cadre du travail uniquement) de celles non contextualisées (identifiées dans sa vie en général). Toutes celles qui ont été identifiées dans cette recherche sont considérées comme étant contextualisées à la situation de travail interculturel sans que leur appartenance à celles des non contextualisés ne puisse être tout à fait écartée. Par ailleurs, nous nous écartons ici de la notion de "traits de personnalité" tels qu'ils sont présentés en psychologie. Les réalités lexicales telles qu'elles

ont été exprimées par les intervenants ont été respectées plaçant la notion de qualités personnelles comme plus adéquates³⁶². » (Henriette 2005)

Tableau 3.13 : Fréquence de concepts importants par thème relevant des qualités personnelles

Catégories	Thème	Échelons d'importance (1-5)
Compétence personnelle	Ouverture d'esprit	4
Compétence personnelle	Humilité	2
Compétence personnelle	Capacité d'adaptation	4
Compétence personnelle	Intelligence	2
Compétence personnelle	Curiosité	1
Compétence personnelle	Optimisme	1
Compétence personnelle	Aspect et équilibre psychologique	4
Compétence personnelle	Qualités	4
Compétence personnelle	Qualités professionnelles	1
Compétence personnelle	Qualités axées sur l'empathie	4
Compétence personnelle	Qualités axées sur la sympathie	4
Compétence personnelle	Qualités relationnelles générales	5
Compétence personnelle	Émotivité	1
Compétence personnelle	Autres qualités	1

³⁶² Rakotomena, M. H. (2005, Octobre). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*.

Compétence personnelle	Flexibilité et souplesse	1
------------------------	--------------------------	---

Source : Vers un choix de démarche d'analyse de plusieurs cartes cognitives individuelles pour représenter les dimensions d'une compétence particulière Henriette Mialy Rakotomena université de Lille 12 005.

Dans ce tableau, nous avons reporté les caractéristiques principales de l'étude réalisée par Henriette Mialy. Nous allons le développer et voir quels sont réellement les éléments à prendre en compte et quelles sont les qualités qui nous paraissent les plus pertinentes dans un contexte professionnel à international.

Tableau 3.14 : Récapitulatif des compétences interculturelles indispensables selon les auteurs

Compétences interculturelles	Auteurs, dates	Définitions
L'empathie	(Xardel and Moran 1979; Gertsen 1992; Lainé 2004)	C'est la faculté de se mettre à la place d'autrui.
La tolérance	(Gertsen 1992 ; Lainé 2004)	C'est le respect des opinions et des manières d'agir d'autrui
La tolérance de l'ambiguïté	(Iles 1995 ; Cant 2004 ; Lainé 2004)	C'est la capacité à faire des concessions par rapport aux situations équivoques et imprévisibles.
La capacité d'empathie culturelle :	(Iles 1995)	C'est notre capacité à nous mettre à la place de <i>l'autre culture</i> . Une certaine sensibilité (prise de conscience par rapport à la différence de l'autre culture : croyances, valeurs, normes, artefacts, etc.) est nécessaire.
L'esprit d'initiative	(Gertsen 1992)	C'est la capacité d'aller à l'avant

		des événements, des situations.
L'intelligence	(Gertsen 1992)	C'est l'habileté à comprendre, à connaître, à concevoir
L'indépendance	(Gertsen 1992)	C'est la qualité de travailler de façon autonome
L'optimisme	(Gertsen 1992)	C'est faire avancer son équipe même dans les moments de crises
L'humilité	(Iles 1995)	C'est savoir agir avec les personnes
Le sens de l'humour	(Gertsen 1992 ; Lainé 2004)	Il s'agit de la capacité de détendre une atmosphère. Lainé recommande néanmoins la prudence, car certains humours ne sont pas perçus de la même manière dans d'autres cultures (Lainé 2004).

Source : Élaboration personnelle avec les éléments théoriques et pratiques.

§ 3 : Évaluations du programme des compétences professionnelles et personnelles

À la suite de ce tableau et des différentes définitions d'auteurs sur les compétences, nous pouvons dire que celles-ci sont nécessaires au bon déroulement des opérations sur place au sein de la filiale implantée à l'étranger. Toutes ces compétences sont existantes chez les individus qui travaillent ensemble dans le même objectif de réussite. Cependant, le niveau de chaque compétence est différent selon les acteurs, il est aussi difficile à évaluer avec une unité de mesure. Chaque partie doit faire des efforts et combler ses lacunes dans les domaines qui lui paraissent importants de travailler. La fusion, l'interaction et la bonne coordination de ces compétences vont améliorer significativement les actions professionnelles à mener. Avec une

excellente équipe, la qualité de travail sera accrue et cela ne peut être que bénéfique à l'entreprise qui est en phase d'internationalisation. Les éléments clés de réussite ne se trouvent pas forcément dans les sommes d'argent que nous investissons pour le projet. Les investissements financiers sont une façade pour créer une entité, la faire exister de façon administrative et matérielle. La réalité est tout à fait différente, une filiale est vivante et active par les personnes qui y travaillent et qui la font avancer au quotidien.

Les jeunes cadres expatriés sont conscients de la chance qu'ils ont de pouvoir représenter leurs pays et démontrer quelles sont leurs capacités réelles face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer en chemin. Il faut annoter que la réussite du projet est aussi une satisfaction personnelle qui sera inévitablement un atout pour la suite.

À l'instar des différents éléments que nous avons développés, et grâce aux diverses citations d'auteurs, nous aimerions également approfondir notre recherche et ajouter des compétences professionnelles et personnelles qui nous paraissent indispensables à la réussite de l'internationalisation de la PME.

La première compétence rajoutée et impérative à nos yeux est la motivation : c'est à dire l'implication des jeunes ressources humaines dans le projet d'internationalisation de la PME française à Santiago au Chili.

La plupart des élèves en commerce sont amenés à effectuer un échange dans le cadre universitaire. Afin de valider un Master dans une spécialité, l'apprentissage de l'anglais ou de l'espagnol est indispensable pour obtenir certains examens. Il est proposé plusieurs destinations selon les accords que les écoles possèdent dans le cadre de transfert d'étudiants.

Nous pouvons ici mentionner le système d'échange le plus répandu, et certainement le plus connu, ERASMUS, qui se déroule dans le cadre européen. L'échange universitaire n'est pas l'unique solution pour partir étudier à l'étranger dans le cadre scolaire. Les stages de fin d'année constituent aussi une excellente méthode pour apprendre à travailler en milieu professionnel et interculturel. Selon la destination et la culture du pays, cela peut être le début d'une expérience et d'un apprentissage social.

Le recrutement des employés internationaux se fait sur des sujets relativement jeunes et qui possèdent de manière générale déjà une expérience de travail à l'étranger. Aujourd'hui, la majorité des jeunes est capable de s'adapter à un autre environnement très rapidement, en raison de leur âge et d'une certaine habitude à voyager. Les attaches sentimentales et familiales ne sont pas nécessairement encore très développées chez eux et ils sont plus

amenés à partir travailler loin du foyer familial. En règle générale, les étudiants de sciences politiques, d'écoles d'ingénieurs ou de commerce international ont déjà effectué des séjours à l'étranger. Tous ces éléments font de ces jeunes des ressources à très fort potentiel interculturel et ils sont à même de développer dans les meilleures conditions possible une entité, un bureau ou une filiale à l'internationale.

En tenant compte des différentes habiletés intellectuelles et personnelles, il est important de tenir compte des connaissances techniques et administratives. Il est inévitable de sélectionner les membres de son équipe en fonction de leurs polyvalences. En effet, les tâches lors d'une internationalisation sont variées et un ou plusieurs employés sont nécessaires pour couvrir les besoins de l'entreprise. Nous pouvons aussi relier ces éléments avec la motivation des jeunes expatriés. Il n'est pas simple pour un professionnel de s'engager auprès de ses managers en les rassurant sur la réussite d'un projet. Les motivations doivent être présentes au quotidien et toujours à un niveau fortement élevé pour contrer les obstacles qui sont difficiles à surmonter. La pression de ses managers sur les avancements du projet peut être laborieuse à contrôler et il faut absolument garder un comportement positif et optimiste afin de toujours se rapprocher des objectifs donnés.

Il est à faire valoir que parfois, les conditions de travail ne sont pas comme nous les avons imaginées en France et la difficulté est de s'affairer dans des situations d'urgence et de pression en termes de rentabilité et de satisfaction de la clientèle. Il est important que le manager respecte ses ressources humaines, il doit toujours les motiver afin de les conserver dans un sentiment de travail positif.

« La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet.

La place des employés dans l'entreprise tend à évoluer. Bien entendu, il est devenu très rare qu'un salarié réalise toute sa carrière au sein d'une même entreprise. La mobilité géographique et fonctionnelle est désormais plus fréquente. Cependant, les salariés devraient intégrer leurs objectifs personnels à ceux de l'organisation, participer aux risques qu'elle prend, et adhérer à la philosophie de l'entreprise³⁶³. »

³⁶³ Aurélie Maeyaert, Institut Supérieur Européen de Gestion, la motivation des salariés, un facteur de réussite de l'entreprise aujourd'hui. 2013.

La Patience : cette autre qualité concerne tous les acteurs qui participent à la réalisation du projet.

Chaque personne qui représente le bureau n'a pas les mêmes opinions ni les mêmes points de vue que les autres. Il est normal que des conflits puissent naître, il est nécessaire de positionner une certaine hiérarchie pour le bon déroulement des opérations dans la filiale à l'international. Les PME qui souhaitent s'internationaliser se rendent compte des différentes difficultés qui sont rencontrées à Santiago. Des voyages pour suivre les activités du groupe sur place par les dirigeants en France sont une excellente façon de se rendre compte des problèmes réels. Il est normal que les personnes employées par la France soient directement le lien entre la filiale et la maison mère.

Au moment de la construction administrative et commerciale, nous avons vu que les échanges sont quotidiens pour permettre de se rapprocher d'un fonctionnement qui ressemble aux activités du siège social. Cependant les commandes de la filiale étant confiées à un local, il est difficile d'appliquer toutes les recommandations du siège. Aussi, il est bien de laisser la place au directeur et de le laisser faire dans sa démarche de commercial qu'il juge plus adaptée à l'environnement chilien. Les dirigeants en France doivent faire preuve de patience et de compréhension culturelle pour les différentes stratégies mise en place par le manager. Les jeunes ressources humaines fraîchement formées par la maison mère doivent elles aussi faire preuve de patience pour se rendre compte de la réussite ou de l'échec de la stratégie commerciale.

Il est nécessaire de noter et observer quels sont les éléments qui ne fonctionnent pas du tout ou du moins qui ne sont pas adéquats pour le fonctionnement local de la filiale. Il est préférable de ne pas se précipiter et tirer des conclusions hâtives sur le mécanisme de cette stratégie et en se reposant sur les chiffres et la rentabilité du projet. Il va sans dire que la première internationalisation d'une PME à l'étranger n'est pas toujours un succès dès la première année. Il faut s'attendre à être négativement bénéficiaire sur les premiers mois le temps de mettre en place l'entité française sur le territoire chilien.

A) Les événements majeurs qui influent sur l'internationalisation

La réussite de l'internationalisation réside dans un premier temps dans la préparation et l'évaluation de la faisabilité du projet à l'étranger et ceci depuis la France sans avoir investi d'argent. Dans un second temps, définir l'équipe qui va commencer les premières tâches sur place. À qui allons-nous confier la direction de la filiale ? Nous avons bien précisé que dans

un premier temps, il sera plus justifiable et judicieux de placer un expatrié avec des compétences techniques et une connaissance d'entreprise forte depuis la maison mère. Le choix des modes de direction, nous les avons développés dans cette recherche, il est indispensable de respecter une certaine conduite et s'y tenir jusqu'à ce que la structure connaisse une stabilité pour basculer ensuite sur une intendance locale. Attention, il est crucial de bien choisir le premier mode de fonctionnement qui comme nous l'avons vu est déterminant, car il répondra de la première année d'activités. Il est obligatoire de contempler un effort de compréhension, de confiance et de patience sur les premiers mois de l'exercice.

« Pour les ambitieux qui veulent parvenir, l'habile patience est l'art de l'avenir. »

Louis Belmontet ; Pensées, maximes et proverbes poétiques (1861)

« Notre époque est confrontée au succès rapide et facile. C'est dans ces temps instables qu'il faut savoir orienter sa boussole sur des valeurs sûres. Les moines du Boscodons ont placé sur le fronton le slogan "Quand je suis pressé, je m'assois et je réfléchis". Car celui qui maîtrise le temps maîtrise son destin. Selon Napoléon "Les deux facteurs du succès sont la maîtrise de l'espace et du temps. L'espace, je peux le reconquérir, mais le temps, jamais" »

Plutôt que de focaliser ses forces de ventes sur le court terme, de "traire" les clients de la "base installée" et de pratiquer la politique de la "terre brûlée", il leur accordera un répit pour reconstituer un portefeuille d'affaires en organisant par exemple une campagne de prospection téléphonique, une campagne de publicité-produit doté de coupon-réponse, des événements générateurs de nouveaux contrats qui constituera le viatique de l'entreprise en attendant la sortie du nouveau produit. Ainsi, il pratiquera la perfection de la patience et se révélera exemplaire³⁶⁴. » (Jagou, 2010)

Revenons sur un principe clé de la réussite à l'internationalisation des PME à l'étranger.

Comme nous l'avons commenté, la formation est une étape obligatoire pour l'apprentissage des méthodes de travail. Cette formation en France nous apprend à travailler avec le fonctionnement de la maison mère et avec un code bien particulier. Cependant, la formation est-elle réellement adaptée aux grands nombres de besoins que nous avons à faire face dans l'entité installée à l'étranger ? Le bureau directoire ne se rend pas forcément compte des changements auxquels nous allons être heurtés une fois sur place. Son mode de gestion qui lui est propre ne sera pas adapté à la situation une fois les éléments déplacés au Chili. Il est

³⁶⁴ Patrick Jagou, Le Meetchong, récit de la métamorphose d'un cadre « trop vieux, trop cher » 2010.

nécessaire, de garder en mémoire que la formation est en premier lieu un objectif matériel, et non intellectuel.

Les premiers jours sont une découverte de l'entreprise et de ses employés, ces personnes sont importantes, car même si nous ne travaillons pas directement avec, elles nous sont indispensables tous les jours pour résoudre des situations délicates et généralement techniques sur place. L'enseignement doit avant tout être technologique, les difficultés que nous allons rencontrer seront en partie sur le terrain avec les services que nous sommes censés développer en Amérique latine. Bien connaître le produit est une nécessité, c'est le cœur de l'essor de la filiale. Un bien qui n'est pas adapté au marché et qui n'est pas maîtrisé par les ressources humaines internationales est un handicap et il sera difficile pour la filiale de le surmonter. On peut dire qu'un produit mal adapté au besoin du marché local mènera le projet à un échec.

La technologie et l'utilisation qu'on lui donne ne sont pas les mêmes sur toutes les parties du globe. De façon générale, les continents sont liés par des produits génériques, une nouvelle technologie étrangère jette obligatoirement un regard méfiant avec la clientèle.

« Pour qu'il y ait un transfert, il faut que quelque chose soit transféré. C'est le contenu et c'est précisément ce qui définit la nature du processus et en détermine les modalités. Il y a des contenus matériels, divisibles ou pas. La première particularité des transferts de contenus matériels est qu'ils entraînent immédiatement des modifications chez l'émetteur et chez le récepteur, que le contenu soit divisible ou indivisible. En revanche, les transferts de contenus immatériels entraînent des modifications chez le récepteur, alors que la situation de l'émetteur reste inchangée.

Ainsi, dans un transfert de technologie, les droits d'utilisation de marques et de brevets, les plans, les dessins et instructions, où l'implantation des usines ne sont que les supports d'une technologie incorporée. Ils ne sont, au mieux, que les catalyseurs du processus de transfert de technologie³⁶⁵. »

Une PME qui ne possède que très peu d'expérience en matière d'export doit impérativement se faire aider et se préparer pour sa mission. Le changement d'environnement et de culture implique le changement de tous les acquis qui ont pu être observés auparavant.

L'adaptation est une période longue et délicate, la formation est un élément important et l'internationalisation de la société et de ses produits commence ici. Les ressources humaines

³⁶⁵ Hubert Drouvot et Gérard Verna Les politiques de développement technologiques, l'exemple brésilien 1994, Édition l'Iheal.

qui possèdent déjà une expérience à l'international sont justement présentes dans l'entreprise pendant la formation pour apporter leurs connaissances et évaluer les différentes possibilités de ventes une fois l'entité déplacée. Chaque détail compte, ils nous seront toujours utiles à un moment ou un autre dans nos tâches quotidiennes à l'étranger. Le recrutement des ressources humaines déjà expérimentées est un atout pour la société qui souhaite s'internationaliser. Elles ne seront pas confrontées aux premiers problèmes interculturels.

La formation d'un employé avec des aptitudes dans le domaine culturel est amoindrie sur une échelle de temps. Le temps consacré à l'enseignement sera en particulier sur l'aspect technique des produits qui sont vendus à l'étranger. L'apprentissage d'une jeune ressource humaine inexpérimentée est plus délicat. Il faudra dans un premier temps donner un façonnement interculturel qui sera nécessaire selon la destination, un apprentissage certainement linguistique puis une formation technique. Elle doit s'accompagner par l'acquisition du plus grand nombre d'informations utiles et exploitables dans un autre milieu que celui de la maison mère.

B) Internationalisation et compétences interculturelles

Pour l'ensemble des qualités évoquées ci-dessus, nous abordons dans un premier la notion de disposition et non pas d'affirmation, il faut souligner que très peu de recherches ont été faites en lien entre les traits de personnalité et la compétence interculturelle. Si l'on se réfère aux travaux de Gertsen (1992), on peut dire qu'il est réellement difficile de peser ces compétences chez un sujet, il n'existe pas vraiment d'appréciations et unités pour évaluer une ressource humaine dans ses différents traits de personnalité. Nous ajoutons que l'évaluation est encore plus difficile chez un jeune expatrié, la mesure des traits caractéristiques dans un contexte méconnu sera certainement dissimilaire que celle dans son milieu culturel d'origine. Aussi, ils ne peuvent qu'être estimés de façon approximative.

Enfin pour déterminer en quoi consiste la *compétence interculturelle* et en travaillant étroitement avec les travaux de Guy le Boterf sur l'approche combinatoire des compétences, nous avons pu dresser différents points de vue et tableaux récapitulatifs dans le but d'éclaircir l'approche sur les ressources nécessaires pour la compétence interculturelle.

Le taux d'échecs des internationalisations nous montre que les problèmes d'origines interculturelles deviennent ainsi des facteurs-clés d'échecs dans beaucoup de cas de figure. Tous les types de malentendus sont de pures pertes, qu'il soit sur un plan du management des ressources humaines ou sur le plan de la rentabilité et des résultats. Dans ces cas de figure,

c'est un ensemble de compétences et de facultés qui s'effondrent pour laisser la place à des conflits quotidiens qui n'aident pas la filiale à se lancer dans des activités viables et fiables.

La surveillance et le suivi des compétences de chaque membre de l'équipe interculturelle sont des éléments importants. Il serait judicieux de concevoir un cadre au sein duquel les ressources humaines soient capables de gérer elles-mêmes leurs conflits et de ce fait, nous pourrions mieux identifier le phénomène de « complexité ».

Le travail sur le management de la diversité culturelle est devenu un facteur nécessaire et inévitable pour favoriser la cohésion sociale de l'organisation et les synergies entre des activités réparties sur une zone géographique plus ou moins éloignée.

CONCLUSION CHAPITRE 4

Dans cette quatrième conclusion, nous insisterons fortement sur la notion de compétences interculturelles. La politique du gérant doit être irréprochable sur le thème de l'interculturalité et des relations entre les employés. Voici le problème qui nous a fait défaut lors de l'internationalisation de la PME au Chili. Il est apparu clairement que la majorité des mésententes et des échecs commerciaux ont été la conséquence d'une mauvaise interprétation de l'interculturalité dans les échanges avec les employés, les partenaires, mais aussi avec les clients.

L'interculturalité ne frappe pas uniquement les jeunes expatriés français, mais elle touche aussi les personnes issues d'un pays tiers de l'Amérique latine. À titre d'exemple, la culture mexicaine ne peut pas être adaptée ou en relation directe avec la culture chilienne. La façon de traiter les affaires sont différentes entre ces deux nations. La méfiance des Chiliens envers les autres pays est totale que ce soit un État européen ou nord-américain, par conséquent, le Chili est un marché difficile d'accès pour les étrangers avec sa culture et son mode de fonctionnement.

Nous allons passer à la priorité du recrutement lorsque l'on veut se lancer à l'export et dans une forme complexe d'internationalisation, qui est la création d'une filiale à l'étranger. Il est important de s'entourer des bonnes personnes, nous l'avons détaillé dans le chapitre deux, les compétences du manager doivent être réelles et réparties sur l'ensemble des nécessités de la filiale fraîchement installée. C'est au directoire de prendre le temps adéquat et effectuer un recrutement en bonne et due forme. Une fois le projet lancé, il faut être certain que les moyens mis en place ont été suffisants et bien réfléchis. Il existe des organismes français qui sont là pour aider les PME à débiter à l'export, pour le recrutement des jeunes expatriés.

« Le management multiculturel ne concerne pas que les expatriés. Ce conseil ne s'applique pas qu'aux expatriés français à la City. C'est la grande nouveauté dans le management interculturel. Aujourd'hui, il n'est plus forcément synonyme d'expatriation. Avec les nouveaux moyens de communication, on rencontre de plus en plus de managers dont les équipes sont dispatchées dans plusieurs pays. Sans compter les managers qui gèrent des équipes composées de plusieurs nationalités différentes dans un même pays. Les combinaisons sont multiples et elles rendent la tâche du chef plus complexe.

Tous les spécialistes de l'interculturel en conviennent, "on ne peut pas être un bon manager international si l'on n'a pas passé quelques insomnies à réfléchir à son équipe". L'ouverture,

l'écoute et la curiosité sont les trois critères fondamentaux pour réussir dans son rôle de leader dans ce contexte. Mais Philippe Pierre de rassurer : dans le management interculturel, ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est que nous avons plus de points communs que de différences³⁶⁶. »

Il convient de garder en mémoire que les compétences techniques et les transferts des technologies doivent être imputés aux jeunes expatriés issus de la maison d'origine. Si les ressources humaines sont externes, elles devront dans ce cas-là profiter d'une formation aux produits ou aux services de la société. Attention, nous l'avons largement fait remarquer, il n'est pas recommandable d'omettre cette formation, plus l'apprentissage est long, plus l'employé sera apte à travailler de manière indépendante une fois déployée à l'étranger.

Il est essentiel d'avoir un solide bagage technique afin de pouvoir réaliser le chiffre d'affaires d'installation des solutions. La dépendance entre le personnel commercial de la filiale et les ingénieurs-techniciens du siège est mesurable. Dans ces cas de figure, il est préférable de nommer à la tête de la structure un ingénieur qui provient de la maison mère et qui possède toutes les compétences techniques pour conduire les produits ou solutions de l'entreprise sur une autre zone géographique. Ce constat est d'autant plus vrai que le savoir-faire sera technique.

Le cas le plus important à définir dans la période du recrutement est celui du gérant de filiale. Il est essentiel d'être conscient que le recrutement de ce représentant peut et sera un facteur important dans l'échec ou la réussite de l'internationalisation de la société à l'étranger. C'est le manager qui va endosser les grandes responsabilités du projet. Ces décisions et actions au quotidien vont mener à bien ou à mal la filiale. À cet égard, la fonction de directeur peut s'avérer un rôle qui demande et qui exige des compétences techniques très fortes et une compréhension du mouvement des équipements de la PME dans le secteur industriel.

C'est pourquoi nous pensons que les services et produits sont difficiles à maîtriser sans formation et qu'il est plus judicieux de déployer un manager qui émane de l'entreprise et qui évolue déjà à un poste de technicien ou d'ingénieur. Le langage et la culture qui restent des éléments essentiels sont aussi à évaluer avant de recruter le manager. Il est bien entendu qu'une personne qui vient de la structure française peut avoir des lacunes sur la partie interculturelle ou sur la communication. Cependant, ces lacunes peuvent être dissoutes avec

³⁶⁶ Marion Senant, 2013 Les clés pour devenir un manager international 18 novembre. Cadre Emploi.

un façonnement sur le terrain ce qui n'est pas le cas dans le sens inverse avec l'apprentissage du manager étranger aux outils techniques.

« Bien évidemment, une culture différente ne se comprend pas en un instant. « Quand on arrive dans un pays, il est important d'avoir de bons appuis qui vont nous guider les premiers temps et nous expliquer les coutumes à respecter³⁶⁷. » (Senant 2013)

Dans le cas où le directoire en France souhaite travailler avec une personne issue du pays d'accueil ou d'un État voisin en termes de langage, il est primordial de posséder de très fortes relations de confiance avec elle. Son expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise doit être justifiée et se traduire par des exemples concrets. Des associations professionnelles de travail avec la nation d'accueil de la filiale doivent déjà exister et la mise en place des outils technologiques doit être accessible par l'intermédiaire de connexion entre le manager et les clients locaux.

Pour finir, nous savons qu'échanger de manière claire et efficace entre une structure et son siège est un point essentiel dans la réussite de l'internationalisation des PME. Grâce à l'instrument Internet, les modes de communication ont changé et l'on travaille au travers de mails ou de messages électroniques sans oublier toutes les autres applications. La parole et le langage ont cédé leur place à de nouvelles formes de communications dans le monde du travail et de la coopération internationale.

« Depuis la fin des années 1990, j'annonce que le lien avec l'expression va changer. Avec le web, on parlera et l'on écrira davantage, et ce, contrairement aux idées alors reçues, annonçant la fin de l'ère papier ; mais la qualité exigée du langage nous conduira à moins écrire pour mieux écrire. Le web brise les frontières, libère la parole, crée plus d'échanges et provoque une mixité de l'oral et de l'écrit³⁶⁸. »

Avant de dire que la langue de la nation d'accueil est une obligation pour obtenir un poste au sein d'une dépendance, il est élémentaire de savoir si dans cette filiale les adhérents sont internationaux et que l'idiome adopté est celui du pays d'origine ou celui du pays d'accueil.

Dans le cas d'une dépendance entièrement constituée de Français, il se peut qu'un ou plusieurs de ses membres ne pratiquent pas correctement l'espagnol. Si dans le cas où les employés de l'équipe sont internationaux comme c'est notre cas, il est plus juste de recruter

³⁶⁷ Senant, M. (2013, 11 13). *Cadre emploi*. Récupéré sur <http://www.cadreemploi.fr>.

³⁶⁸ Jeanne Bordeau, 2011. Le langage au service de la valeur ajoutée. *Revue des marques* : numéro 74 - Avril 2011.

les participants de son groupe en fonction de leurs capacités à communiquer dans la langue du pays d'accueil.

Dans ce chapitre, nous avons vu aussi comment aborder la GIRH, les ressources humaines ne sont plus employées dans un système local et il est intéressant de bien faire la différence entre les deux termes. La GRH dans les PME n'est pas forcément apte à travailler sur la GIRH en raison principalement d'un manque ou de l'absence de connaissances interculturelles dans la majorité des cas.

Dans notre recherche consacrée à l'étude de l'intégration du groupe Utilities - Performance au Chili, on a recensé les forces et contraintes del tel projet. Les expatriés et les locaux doivent interpréter au mieux les choix et les attitudes de chacun dans une langue commune. La difficulté étant la communication avec l'extérieur et les échanges avec la maison mère. Ces interactions se faisant dans une langue qui n'est pas celle du directoire en France, il peut souvent avoir des malentendus et des incompréhensions qui mènent aux inaptitudes à déchiffrer les mouvements de la filiale.

C'est pourquoi nous pensons que la culture et la communication sont autant de facteurs qui ont joué un rôle décisif dans le fonctionnement global de la filiale chilienne. L'implantation du système de gestion doit être réévaluée régulièrement, la méthodologie appliquée dans un premier temps par le directoire est inadaptée et le plan de travail ne peut être exécuté efficacement en raison d'un manque de connaissance général dans le processus complexe d'internationalisation. Dans la précipitation des actions à mener, il est difficile pour la structure de proposer des bilans hebdomadaires ou mensuels de façon à partager l'information et piloter le projet en bonne et due forme avec une compagnie basée à Angers.

Cette carence dans la gestion des programmes, du suivi, de l'évaluation et des prises de décisions est la conséquence d'une absence de préparation en amont. Prenant en compte ces barrières dans le développement de la filiale, s'y ajoutent des lacunes dans la gestion sociale et culturelle, lacunes partagées par l'ensemble de l'équipe de travail aussi bien au Chili qu'au sein du siège.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au début de ce travail, les théories nous ont fait comprendre que pour traiter le sujet du développement et de l'internationalisation, il fallait étudier les variables culturelles et les données économiques des pays et des territoires d'Amérique latine. L'étude de cet ensemble d'éléments représente le cadre général qui définit les opportunités et les contraintes d'une entreprise exerçant ses activités à l'étranger. Ensuite, les chapitres suivants ont dégagé ces conditions, c'est-à-dire les opportunités et les menaces, concernant l'Amérique latine et plus particulièrement le Chili.

On peut différencier par rapport au projet d'Up Latam quatre grands niveaux dans les conclusions :

Le premier correspond aux choix du pays d'accueil de la firme, quelle économie et jugée la plus attractive et la plus propice à recevoir notre investissement ? Le second niveau correspond aux actions prises une par une dans le cadre du choix de la méthode d'internationalisation de l'entreprise. Le troisième niveau de conclusion se réfère à la gestion de la complexité interculturelle du projet dans le cadre de l'ensemble d'aspects traités dans le travail quotidien au Chili. Pour finir, le quatrième niveau comporte le choix des ressources humaines de la filiale installée à Santiago au Chili.

Le Chili est l'une des économies de l'OCDE qui consomme le plus intensivement ses ressources. Appuyant trop exclusivement sa croissance économique sur ses richesses naturelles telles que le cuivre, l'agriculture, la foresterie et la pêche, il connaît une pollution de l'air constamment élevée dans les zones urbaines et industrielles, des épisodes de pénurie et de pollution de l'eau, la disparition d'habitats et une vulnérabilité au changement climatique. Plus de 95 % de ses déchets sont encore mis en décharge. Si la demande totale d'énergie du Chili est assurée pour un tiers par des sources renouvelables, ce qui le place au cinquième rang des pays de l'OCDE dans ce domaine dont les principales sont le bois de feu et l'hydroélectricité, les émissions de gaz à effet de serre ont néanmoins augmenté de 23 % entre 2000 et 2010, et cette hausse devrait se poursuivre. En 2015, le Chili s'est engagé à réduire l'intensité de ces émissions de 30 % par rapport à 2007 d'ici à 2030, voire de porter l'objectif à 45 % si le soutien financier international est suffisant. Pour ce faire, il devra aller au-delà de l'approche au coup par coup qui caractérisait jusqu'alors sa politique climatique et clarifier les responsabilités de ses institutions pour ce qui est de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation. Par ailleurs, déjà doté de zones de protection de la nature

couvrant près d'un cinquième de son territoire terrestre, le Chili prévoit de créer le plus grand parc marin des Amériques. Pour gérer efficacement tous ces espaces protégés, il aura besoin d'une gouvernance renforcée, de ressources financières et humaines supplémentaires, et d'une participation accrue du public à la prise de décision et à la mise en œuvre.

L'examen environnemental du Chili contient les recommandations suivantes que nous pourrions ajouter dans cette conclusion finale :

Améliorer la collecte des données environnementales et les rendre accessibles au public et aux instances internationales. Appliquer la taxe sur les émissions de CO₂ et de polluants atmosphériques locaux à davantage de sources d'émissions et augmenter le taux de la taxe carbone. Élaborer et mettre en œuvre des plans de lutte contre la pollution atmosphérique dans toutes les zones où les normes de qualité de l'air ne sont pas respectées, et évaluer et mettre à jour les plans existants. Identifier les exigences et les sources de financement pour réaliser les objectifs climatiques. Recourir plus largement aux paiements pour les services écosystémiques et aux compensations biodiversité. Poursuivre la réforme du régime d'allocation de l'eau afin de plafonner les prélèvements, tenir compte des exigences écologiques, et donner la priorité aux usages essentiels de l'eau.³⁶⁹

Cependant et malgré les efforts pour diversifier ses activités, la croissance latino-américaine n'a pas été stable : à des phases de fortes poussées ont succédé des phases de crise. Une particularité de l'Amérique latine par rapport aux pays du cône sud est la grande disparité de son comportement économique : pendant la phase de croissance, l'Amérique latine et plus particulièrement le Chili connaît une plus grande activité, et pendant les crises la situation latino-américaine est plus grave ce qui ralentit le développement industriel tant pour les entreprises locales que les entreprises étrangères. Dans ce document, nous avons étudié comment, dans un monde globalisé, l'évolution de l'économie latino-américaine est déterminée par les rapports avec les autres économies et en particulier le secteur industriel français. En ce sens, la structure productive, aussi bien que le commerce extérieur, sont des éléments qui guident une compréhension des relations internes.

Il est important, avant d'entreprendre des actions à l'export de bien réviser quels sont les objectifs et quels sont les produits qui vont s'adapter le mieux sur le marché local. Pour cela, il est intéressant de nouer des contacts en amont avec les bons partenaires en Amérique latine

³⁶⁹ OECD Environmental Performance Reviews: Chile 2016,
In series: OECD Environmental Performance Review, Published on July 21, 2016

afin de pouvoir par la suite développer des projets plus amples et envisager une structure commerciale sur place comme une filiale ou un bureau de représentation. Chaque phase doit être minutieusement préparée dans un programme à l'export à long terme. De fait, connaître le marché est une priorité. Nous avons également souligné la place prépondérante de l'aspect juridique et la politique du pays qui sont des éléments à prendre en compte avant tout projet d'internationalisation. Grâce aux différentes aides-externes comme Business France et les CCI, il est possible de bien se préparer aux difficultés liées à l'export. Une exploration du marché est la bienvenue dans ces projets, l'étude économique d'un pays est un élément clé à prendre en compte. Les dirigeants de la PME sont aussi en mesure de travailler sur une recherche dans un secteur en particulier, les sources à notre disposition sont nombreuses et les bases de données également (CEPAL, OCDE).

Dans ce contexte, les Chambres de Commerce et d'Industrie ainsi que les bureaux de Business France se voient ouvrir un programme qui va différencier leurs fonctions dans les démarches d'internationalisation des PME dans le monde. Le 11 mars 2015 est né un accord entre les CCI et Business France sur la coopération des actions à mener à l'étranger. Le diagnostic à l'export sera à la charge des CCI, et le travail de prospection pour Business France, dans le cas où il n'existe pas de bureaux business France dans un pays, c'est alors à la CCI de reprendre le relais. Une fois les opérations préliminaires terminées, et si l'entreprise décide de s'implanter dans un pays, c'est la CCI qui continuerait d'orienter ces mêmes sociétés sur le territoire. Il ne faut pas hésiter à s'affairer personnellement et à comparer une analyse avec les autres résultats que peuvent fournir les CCI.

Il est à noter qu'à partir du 11 mars 2015, le projet de coopération entre les CCI et Business France est né et que les fonctions seront réparties entre ces deux entités. Le diagnostic du pays et l'étude de marché seront réservés aux CCI et la prospection à Business France. Ainsi, le gouvernement se veut efficace quant à l'export des entreprises françaises. Tant sur le point culturel, social ou encore financier, conduire une structure externe nécessite une évaluation complète des essentiels de l'internationalisation.

Parmi eux, le comportement de l'économie générale mondiale et bien sûr celle du pays sur lequel vont se concentrer les activités de la PME. Nous encourageons les entreprises à se rapprocher des centres dédiés à l'export. Des équipes bien renseignées sur les mesures économiques du pays seront d'une grande utilité pour toutes PME souhaitant s'introduire sur un segment du marché en particulier. C'est pourquoi nous insistons sur le fait que les préliminaires de la stratégie commerciale doivent être faits avant de s'installer. Les

organismes français sont là pour nous aider, Business France possède un bureau de représentation dans 85 pays, 71 à cette date, il est conseillé de se renseigner près de la Chambre de commerce et d'industrie qui propose des services pour favoriser l'implantation des PME.

Il est primordial de cibler une zone et si possible demander un avis et une étude de marché préalable sur certains produits. Oui, nous l'indiquons ici, et nous souhaitons le souligner, tous les services ne sont pas forcément appropriés au négoce chilien, mais ils peuvent l'être pour un autre. Grâce aux données fournies sur le site internet de Business France, nous pouvons ajouter cette définition qui va nous aider à mieux comprendre ses actions.

« Un accompagnement à l'export adapté aux besoins et au profil de chaque entreprise. Simplifiée et ajustée en fonction des demandes et des besoins des entreprises, la gamme de produits et services de Business France se décline en 3 familles de produits :

Conseil : bien connaître et cibler un marché pour l'export, les réglementations, l'implantation, et les appels d'offres internationaux

Contacts : identifier, rencontrer et conquérir ses futurs clients et partenaires

Communication : gagner en visibilité auprès des professionnels, grâce à des services complets et personnalisés de relations presse, de promotion commerciale et de publicité professionnelle

Des ressources humaines pour l'international et l'exportation

Le Volontariat International en Entreprise VIE, propose une solution en ressources humaines rapide, souple et simple pour l'entreprise. Sur une période de 6 mois à 2 ans, vous pourrez bénéficier de l'apport d'un diplômé qui, déployé dans le pays visé pourra mettre en place votre projet d'export ou renforcer à coût modéré votre équipe dédiée sur le terrain³⁷⁰. »

Les PME sont dotées de différents outils et supports sur lesquels elles peuvent s'appuyer. Il est important de se lancer et de préparer sa stratégie minutieusement en suivant une règle de dispositions bien élaborée et en s'aidant au maximum des organismes qui nous entourent. Au travers du support des organismes français, il est tout de suite plus clair pour les PME d'évaluer comment il convient de s'y prendre.

³⁷⁰ Business France : <http://www.ubifrance.fr/notre-savoir-faire-a-l-export-conseiller-accompagner-les-entreprises-a-l-international.html>.

« Phénomène actif depuis des siècles, la mondialisation a pris un essor considérable au cours des dernières décennies avec la libéralisation des échanges et la multiplication d'accords commerciaux permettant aux personnes comme aux entreprises de se déplacer d'un pays à l'autre [la délocalisation].

L'arrivée des nouvelles technologies en matière de communication, Internet notamment, a aussi contribué à la mondialisation par une circulation plus facile des idées, des images, des pièces musicales comme de toutes les formes d'art qui peuvent être l'objet d'une numérisation³⁷¹. »

« Rééquilibrer la balance commerciale est une condition essentielle au redressement économique de la France et une priorité pour le Gouvernement³⁷². »

Les entreprises, petites et grandes, doivent s'exercer à l'export pour multiplier leur chance de bénéficier et éviter de se retrouver sous une concurrence internationale trop forte. La délocalisation vers des zones plus attractives a rendu la mobilité des employés plus importante. Elle a aussi permis aux travailleurs de pays sous-développés de s'exercer dans de meilleures conditions en tant que main d'œuvre. Ainsi, le fait de déployer du capital humain sur d'autres régions du monde est devenu plus banal que vingt années auparavant.

« La mobilité géographique s'impose comme un outil incontournable d'optimisation des ressources humaines publiques. Dans certaines grandes administrations, cette mobilité instrumentale est le principal moyen d'assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources³⁷³. »

« L'export, ça coûte cher, et ça demande du temps, ont coutume d'expliquer les chefs d'entreprises. Mais pour gagner de nouveaux marchés, se développer, créer de l'emploi, et par la même occasion combler le déficit du commerce extérieur, les PME françaises doivent s'implanter davantage à l'international.

En unissant leurs forces, les deux réseaux ambitionnent de propulser quelque 3000 entreprises françaises sur les marchés étrangers d'ici 2017. "Notre objectif est de répondre aux demandes des entreprises en permettant une meilleure lisibilité des dispositifs et de leur

³⁷¹ Jean Herman Guay 2014, La mondialisation, perspective monde.

³⁷² Gouvernement.fr. L'offensive pour l'export. Le 3 août 2015 - Projet porté par Laurent Fabius, Matthias Fekl.

³⁷³ Etienne Maclouf et Bruno Wierzbicki, la mobilité géographique pour optimiser la gestion des ressources humaines publiques vol 26/2 2008.

proposer un parcours plus simple et plus efficient”, explique Jean-François Gendron, président de CCI International et également à la tête de la CCI Pays de la Loire³⁷⁴. »

C'est au tour des jeunes et petites sociétés de vouloir s'imposer sur une autre zone géographique. Seulement, il est délicat de s'octroyer la personne qui pourra mener à bien un projet à des milliers de kilomètres. La confiance et les compétences managériales obligatoires sont autant de prérequis pour aider au développement d'une filiale. C'est pourquoi dénicher le partenaire adéquat est un facteur clé de réussite. Il est nécessaire de se doter d'une personne qui sera concrètement capable d'évaluer les défis et les impacts des nombreuses différences interculturelles dans un cadre international.

Nous avons dans cette thèse, développé les points qui nous paraissent importants dans le but d'éclairer au mieux les PME dans leurs décisions d'actions à l'export. Notre cas d'étude a été marqué par le phénomène d'internationalisation bien que la filiale compte cinq personnes, c'est un sujet qui demande de grands efforts de préparations tant sur le niveau professionnel et financier que sur le plan humain. Chacun se retrouve plongé dans une activité commune mise en place par son directoire depuis la France. Comment est-il possible d'optimiser une action telle que l'internationalisation ? Nous pensons que le pourcentage d'échecs est sûrement plus élevé que celui du succès dans les PME en phase de changement dans la stratégie export.

Notre recherche fondamentale a également démontré et grâce aux diverses théories le rôle du commerce extérieur et l'importance des flux de capitaux dans le cadre de la croissance en Amérique latine puis au Chili. C'est un indicateur relativement important et qu'il est bon d'annoter avant de commencer des échanges commerciaux sur une autre zone géographique.

Le groupe Utilities-Performance qui s'est internationalisé a peu saisi l'importance des phénomènes de gestions interculturelles et l'approche si décisive qui en découle dans le cadre qui est le nôtre. De nos jours, les entreprises internationales sont présentes sur presque toutes les régions du monde. Pourquoi la PME a-t-elle souhaité siéger au Chili afin de développer ses activités en Amérique latine ? Dans un premier temps en faisant confiance à un manager de filiale qui a convaincu le directoire en France de baser la mission à Santiago. La première évaluation doit se restreindre au seul directoire du siège social et en fonction des ressources disponibles pour se lancer dans un processus complexe d'internationalisation. Les pays d'Amérique latine ont beaucoup d'opportunités à faire découvrir, de nos jours beaucoup de

³⁷⁴ Les CCI et Business France s'allient pour doper les PME à l'export, le Figaro, Économie, 11 mars 2015.

grands groupes et de PME se rapprochent de ces pays qui travaillent aussi entre eux pour le développement économique et social de la région.

Les problèmes rencontrés par la PME sont directement imputés à la phase de planification du projet, l'entreprise n'a pas réagi face aux difficultés et la méthodologie suivie ne se rapproche aucunement des différentes théories citées dans les premiers chapitres. Le manque de flexibilité et de rigueur a conduit le groupe Utilities-Performance au Chili vers une gestion déficiente qui tout au long de son développement ne permettra pas de redresser la structure. Les conséquences de cette gestion se reflètent sur les actions quotidiennes menant la PME à un échec de son processus d'internationalisation.

Ce développement externe s'est traduit par l'incapacité de l'entreprise à résoudre réellement le problème le plus important du modèle de développement économique à l'international comportant des éléments inéluctables comme celui de la maîtrise de l'interculturalité.

Up-Latam a fait preuve de beaucoup d'implication et de volonté, le jeune âge de ces employés et le manque d'expérience n'ont pas su être compensés par le savoir des dirigeants et le manager local. Tout le travail effectué durant trois années et l'initiative de la compagnie pour étendre son activité en Amérique latine ne s'est pas traduit par un succès commercial. Bien que l'entreprise ait été aidée par les agences de coopération internationales, les projets non pas décollés et la position financière du groupe après deux années de tentative n'a pas permis de continuer et essayer de tirer profit de tout le potentiel industriel offre le Chili.

Il convient de faire une remarque sur les quatre paragraphes précédents : si Utilities-Performance ne s'est pas intégré comme interlocuteur dans la stratégie de développement au Chili et plus largement comme un acteur indépendant du marché des énergies latino-américaines, cela ne doit certainement pas engendrer une stigmatisation et une généralisation des échecs dans le processus d'internationalisation des PME françaises.

Les défis et les obstacles sont nombreux à l'export. Rappelons-nous que cette activité possède plusieurs niveaux et qu'il est essentiel de procéder étape par étape tout en apprenant de ses expériences à l'international avant de se lancer directement et ouvertement dans des formes complexes d'internationalisation. Certaines compagnies sont faites pour développer leurs produits et services à l'extérieur, d'autres non et les successions de missions à l'étranger ayant subi un ou plusieurs échecs peuvent interpeller l'entreprise sur le fait que l'export n'est pas l'unique solution à l'avancement d'un projet d'extension.

La politique de développement est un sujet d'actualité, depuis 2015 le programme pour aider les PME à s'internationaliser est au cœur des débats en France. Le ministre des Affaires étrangères Laurent Fabius a insisté sur le combat de business France pour déployer ses forces dans les pays où les entreprises françaises sont des importants acteurs économiques. Il est très difficile de créer et maintenir des relations internationales sans l'aide et le soutien des politiques spécialisées et qui plus est, dans un tel domaine.

BIBLIOGRAPHIE

Actu Finance . (s.d.). *Actu Finance*. Consulté le 4 15, 2014, sur Lexique Financier : <http://www.actufinance.fr>

Aizenman, J, & Noy,I. (2000). 200 FDI and trade, two way linkages . *NBER working paper* .

Ajiferuke, & Boddewyn M. (1970). Culture and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of management journal* , 13, pp. 59-68.

Alonso Perez Mathilde , Furio Blasco Elies , & Birabent Camarasa Christel . (2008). *Panorama de l'Espagne contemporaine. 30 ans de transformation politiques, économiques, sociales et culturelles*. Paris: Ellipses.

Alonso Pérez Matilde, Furio Blasco Elies, & Sanchez Albarracin Enrique . (2014). *Imagenes de Espana. Pais, Empresas, Cultura* . Oviedo: Septem Ediciones.

Amériques. (2013, 8 9). *Les voix du monde* .

Andrews, K. (2011). *The concept of corporate strategy* . Thind.

Appadurai, A. (2001). *Après le colonialisme* . Paris: Payot.

Arnaud, M. (2008). Allier savoir faire et créativité , La stratégie d'entreprise gagnante L'économie Demain. *Le journal du net* .

Baligh, H. H. (1994). Components of culture : Nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure . *Management science* , pp. 14-27.

Banco Central de Chile. (s.d.). *BCC*. Consulté le mars 3, 2014, sur <http://www.bcentral.cl/index.asp>

Barmeyer, C. *Peut-on mesurer les compétences interculturelles? Une étude comparée France-Allemagne-Québec des styles d'apprentissage*.

Bartel Radic, A. (2002). *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*. Grenoble : Université Pierre Mendès .

Bartel-Radic, A. (2002). *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*. Grenoble: Université Pierre Mendès .

Baudet, M. B., & Lauer Stéphane . (2009, 9 14). La France prône une nouvelle mesure des richesses. *Le Monde* .

Bel- Lakhdar, A. (2010, 10 1). *Trema revues*. Consulté le 8 3, 2015, sur <http://trema.revues.org>

- Bellier, S. (1998). *Le savoir être dans l'entreprise, utilité en gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Benjamin, P. (2010, 9 3). Taux d'echec des expatriations. *Entreprises et management interculturel*.
- Beyer, C. (2014, 4 1). L'expatriation, l'épreuve du retour. *Le figaro*.
- Biacabe, Jean Luc, & Robert, Simon. (2014). *Les francais à l'étranger, l'expatriation des francais, Quelle réalité*. Pays: Chambre de commerce et d'industrie de région.
- Black, S, J, & Gregersen, H, B. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and organization management*, pp. 461-485.
- Black, S, J, & Gregersen, H, B. (1996). Expatriate performance appraisal in U.S multinational firms. *Journal of international business studies*, p. 711.
- BNP Paribas. (s.d.). *Export Entreprises, les investissements*. Consulté le 2014, sur <http://www.tradesolutions.bnpparibas.com>
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les éditions d'organisation.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes*.
- Bordeau, j. (2010). *Les nouveaux codes de langage*. Entreprises et marques.
- Bordeau, J. (2011, 4). Le langage au service de la valeur ajoutée. *Revue des marques*, 74.
- Bosche. (193). *Le management interculturel*. Paris: Nathan.
- Boubacar, C. (2008). *Mondialisation et environnement, les pays émergents et les pays pauvres*. Paris.
- Bourguignon, F. (2009, 9 10). La mondialisation de l'inégalité. *le Monde*.
- Boussarhane, A. (2013, 11 21). *marocagreg*. Récupéré sur Le rôle des ntic dans la production de l'entreprise: [http:// WWW.marocagreg.com](http://WWW.marocagreg.com)
- Bouteiller, D. (2002). *Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail*. Montréal: CIRDEP.
- Braconnier, A. (2015). *Optimiste*. Paris: Odile Jacob.
- Brunet, Isabelle, & Katy, Gawelik. (2011). La diplomatie, une aide précieuse au travail.

- Caliguri, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics : A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment . *Management International review* , pp. 61-80.
- Carden, G. M. (1992). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management* , 24 (6), 341-362.
- Carrier, H. (1992). *Lexique de la culture pour l'analyse culturelle et l'inculturation*. Paris: Desclée.
- Carter, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw Hill.
- Cathala, A. S. (2011, 11 6). La folle envolée du cuivre . *Le figaro* .
- CCI France international. (s.d.). *CCI France International* . Consulté le 4 10, 2015, sur <http://www.ccifrance-international.org>
- CCI Paris. (s.d.). *Le centre de la langue française*. Consulté le juillet 24, 2016, sur CCI: www.francais.cci-paris.fr
- Céline, D. (2004). *Le rôle de traduction du manager*. Lavoisier, Revue Française de gestion.
- Chambre de Commerce Franco Chilienne. (s.d.). *CCFC*. Consulté le 2 13, 2014, sur <http://www.camarafrancochilena.cl/fr/>
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidelisez vos salariés de talent*. Paris: AFNOR.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T.
- Chevrier, S. (2000). *Le management interculturel* . Paris : PUF.
- Chevrier, S. (2013). *Le management interculturel*. Puf.
- Christian, D. (2013). *Le défi de l'Amérique latine*. Paris: Centre de développement de l'OCDE.
- Christophe, B. (2003). *Peut-on mesurer les compétences interculturelles* . Passau.
- Chua, R, & Saba, T. (1998). *The effectiveness of cross cultural practices in international assignments*. IFSAM.
- Clanet, C. (1990). *L'interculturel: introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*. Toulouse: Presse universitaire du mirail.
- Clanet, C. (1990). *L'interculturel: Introduction aux approches interculturelles en éducation et* . Toulouse : Presses universitaires du mirail .

Coatparquet, X. F. (2013). *Guides des affaires Chili* . Business France. Paris: Business France.

Commission Européenne . (2003). *Observatoire des PME européennes*. DG entreprises.

Commission Européenne. (2006). *Un partenariat renforcé entre l'Union européenne et l'Amérique latine* . Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.

Coris, M. (2012, 2 27). Délocaliser n'est pas une fatalité . *le Monde* .

Courrier International . (2011, 6 23). Tendance Amérique latine, un paradis pour les investisseurs . *Courrier International* .

Cuche, D. (2004). *La notion de culture en sciences sociales* . Paris: La découverte.

Cuche, D. (2004). *La notion de culture en sciences sociales*. Paris: la découverte.

Davoine, É. (2012, 2). La gestion des expatriés. *Gestion* , 37, pp. 5-5.

De Groot, O. J. (2014). Foreign direct investment and welfare. 196.

Degorce, L. N. (2013). *Unidad de Fomento* . Ambassade de France du Chili, économique. Santiago : France diplomatie.

Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur antérieur* , 16.

Deloitte. (2014, 1 5). Récupéré sur Deloitte Entreprise: http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/index.htm

Dembik, C. (2014, 9). Croissance, le déclin économique prouvé par les rachats du cuivre . *Économie matin* .

Désiré, L. (2006, mai). Les enjeux de la diversité culturelle, le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société* , pp. 124-133.

Dimitrova, A. (2006, 11 15). Le jeu entre le local et le global : Dualité et dialecte de la globalisation. *Socio anthropologie* .

Dinan, P. (2000, 11). *Pierre & Monique Dinan*. Consulté le 11 13, 2014, sur Pierre & Monique Dinan: <http://www.pmdinan.com>

Diplomatie, F. (2015, 7 3). *Présentation du Chili*. Récupéré sur diplomatie.gouv.fr: <http://diplomatie.gouv.fr>

Direction des affaires sociales, de l'emploi et de la formation professionnelle. . (2005). *Les métiers de la maintenance industrielle* . DASEFP.

Direction générale du Trésor . (2014). *Les multilatinas chiliennes, acteurs clés de l'intégration économique en Amérique du sud* . Paris: Publication des services économiques .

D'Iribane, P. (1989). *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales* . Seuil.

d'Iribane, P. (2004). *Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique* . Paris: CNRS.

Dolan, S, L, Saba, T, Jackson, S, E, & Schuler, R, S. (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Éditions du Renouveau Pédagogique.

Drouvot Huber, & Verna Gérard. (1994). *Les politiques de développement technologique, l'exemple brésilien*. L'heal.

Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy* . Wesley : Addison.

Earley, C. C. (1897). Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of management journal* , 30, pp. 685-698.

Earley, Christopher, P, & Singh, Harbir . (1995). International and intercultural management research : what's next . *Academy of management journal* , 38, pp. 327-240.

Économiques, I. N. (s.d.). *INSEE*. Consulté le 5 20, 2014, sur <http://www.insee.fr>

Edward, T, Rees, C, & Coller, X. (1999, 5 3). Structure, politics ans the diffusion of employment practices in multinationals. *European Journal of Industrials Realtions* , pp. 286-306.

Equilbey, N. (2004). *Le management interculturel* . Ed, EMS.

Européenne, U. (s.d.). *Action extérieure MERCOSUR*. Récupéré sur [eeas Europa: http://eeas.europa/mercosur/index_fr.htm](http://eeas.europa/mercosur/index_fr.htm)

Fauvy, S. (2011). *Le temps d'un choc culturel* . Paris: ESSCA.

Ferrada, A. e. (2012). *Arriagada & Ferrada abogados* . Récupéré sur <http://www.ayfcia.cl>

Ferry, J. M. (1991). *Les puissances de l'expérience* . Cerf.

Finance, T. (2008). *Trader-Finance*. Consulté le 10 1, 2014, sur [Trader-Finance.fr: http://economie.trader-finance.fr/globalisation/](http://economie.trader-finance.fr/globalisation/).

Fontagné, L., & Toubal, F. (2010). *Investissements directs à l'étranger et performances des entreprises françaises*. Conseil d'analyse Économique, Paris.

Friedman, Florence, Hart, Patricia , & Verrier, Isabelle. (2005). *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international*. Paris: Management des ressources humaines.

Friedman, Florence, Hart, Patricia , & Verrier, Isabelle. (2005). *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international*. Paris: Management des ressources humaines.

Frochot, D. (2006, 06 17). *infostratège*. Récupéré sur [http:// infostratèges.com](http://infostratèges.com)

Gauthey, F, & Xardel, D. (2004). *Le management interculturel*. Paris: Presse universitaire de France .

GDF SUEZ. (2014). GDF SUEZ remporte le marché de la construction d'une nouvelle centrale électrique et d'une ligne de transmission au Chili. *My Horizon* .

Geert Hofstede, E. T. (1983). *The dance of life* . New York: Anchor Books.

Générale, T. d. (2015). *trésor.économie.gouv.fr*. Consulté le juillet 24, 2016, sur Les services économiques à l'étranger: www.trésor.économie.gouv.fr

George, S. (2003, 2 24). Ne laissons pas gâter notre futur. *Le courrier International* .

Gérard, F. M. (2008). *L'efficacité est elle soluble dans la fomration? Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation*. BIEF.

Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. pp. 341-362.

Gertsen, M. C. (1992). Intercultural competence and expatriates . *International Journal of Human Resource Management* , pp. 341-362.

Gezundhat, H. (2004). *Langage et communications*. Université de Toronto.

Grosjean, M. (Lyon). *La négociation au travail* . 2004: Presses universitaires .

H, H. B. (1994). Components of culture : nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure. *Management science* , 40 (1), pp. 14-27.

Hall, E. T. (1983). *The dance of life*. New York : Anchor Books.

Hall, E. T., & Hall, M. (1990). *Guide du comportement dans les filiales internationales, Allemagne, États Unis, France*. Seuil.

- Harvey, D. (2000). Time-Space, compression and the postmodern condition. *The global Transformation Reader* , pp. 82-91.
- Hays, R. D. (2004). Expatriate selection, insuring success and avoiding failure . *Journal of international business studies* , 5, pp. 25-3è.
- Heather, Voisey, & O'Riordan, Tim. (2001). Globalization and localization. *Globalism,Localism and Identity* , 37.
- HEC Montréal. (s.d.). Planifier sa carrière et gérer celle des autres. *Gestion HEC Montréal* , 17.
- Helpman, E. (1984). A simple Theory of International Trade with Multinational Corporations. *Journal of Political Economy* , 3, pp. 451-71.
- Henriet, A., Sauviat, C., & Scaramuzza, M. (2003). *Organiser er développer l'entreprise*. Paris: Foucher .
- Henriette, M. R. (2008). *Étude exploratrice sur les liens d'influence des dimensions de la compétence interculturelle individuelle*. Montpellier : Centre de recherche en gestion des organisations .
- Henriette, M. R. (2008). *Vers un choix de démarche d'analyse de plusieurs cartes cognitives individuelles pour représenter les dimensions d'une compétence particulière*. Lille: Université de Lille 1.
- Herman Guay, J. (2014). La mondialisation . *Perspective monde* .
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel* . Les éditions d'organisation.
- Hofstede, G. (2007). *Culture et organisations*. Broché .
- Hofstede, G. *Culture and Organizations*. London: Collins Publishers.
- Hofstede, G., & Daniel, B. (1987). *Les différences culturelles dans le management* . Paris: Éditions d'organisation.
- Hornby, S. A. (1996). *Oxford-advanced learner's dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Huwart, Jean-Yves, & Verdier, Loic. (2012). *La mondialisation est-elle bénéfique à l'emploi*. Paris: OCDE.
- Igor, A. (1965). *Corporate Strategy* . Londres: Classic Edition.

Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review* , 24, p. 17.

Institut de Recherche et de Développement. (2010). *L'impact des mines en Bolivie* . la Paz: IRD.

Institut de Recherche et de Développement. (2012). *Le guide des expatriés*. IRD.

Institut National de la Propriété Industrielle. (2003). *IPropriété Industrielle et développement économique* . Paris: INPI.

Institut National des Statistiques. (s.d.). *INS*. Consulté le 6 13, 2014, sur <http://www.ine.cl>

International, L. d. (s.d.). *glossaire international*. Consulté le 07 30, 2016, sur dico du commerce international: www.glossaire-international.com

Jagou, P. (2010). *Le Meetchong, récit de la métamorphose d'un cadre trop vieux trop cher*. Paris: Kahunavision.

Kari, M. (2010). Internationalization of software SME'S. *Case IMS Business Solutions* , pp. 16-20.

Karlsson S, Niedomysl, & Nordstrom. (2001). *More than a lot of paper* . Suède: Agence suédoise pour l'innovation.

Karsaklian, É. (2009). *Internationalisation d'entreprises, démarches et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*. Paris: Dunod.

Key, C. (2013, 12 6). Les translatinas et l'accaparement des terres en Amérique latine. (S. Bush, Intervieweur)

Khaterchi, A. (2009). *La délocalisation des entreprises et ses effets dans les pays industrialisés* . Paris.

Kinaze, A. (2009, mars 2). *Les facteris clés de succès*. Récupéré sur kinaze.org

Kreye, O. (1980). La délocalisation industrielle, une enquête sur les zones franches de production et les entreprises produisant pour le marché mondial en Asie. *Afrique et Amérique latine* , 21, pp. 147-157.

Lainé, S. (2004). *Management de la différence : Apprivoiser l'interculturel* . Saint-Denis La Plaine.

Lainé, S. (2004). *Management de la différence, apprivoiser l'interculturel* . Saint Denis la Plaine: AFNOR .

Lazzeri, Chrisitan, & Soroya, Nour. (2009). *Reconnaissance, identité et intégration sociale*. Paris: Presses universitaires de Paris.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'organisation.

Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle* . Paris: Éditions d'organisation.

Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Éditions d'organisation.

Le Boterf, G. (2006). *Construire des compétences individuelles et collectives*. Éditions d'organisation.

Le boterf, G. (2008). *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues* . Eyrolles.

Le Boterf, G. (2010). *Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues* . Broché.

Le figaro. (2015, 3 11). Les CCI et Business France s'allient pour doper les PME à l'export . *Le Figaro* .

Le journal du soir . (2013, 4 19). Bière: AB Inbev en passe de racheter Corona. *Le journal du soir* .

Lecerf, M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. Paris: Université Panthéon-Sorbonne.

Lee, Y, & Larwood, L. (1983). The socialization of expatriate managers. *Academy of management journal* , 26, pp. 657-665.

Leplat, J. (1995). *A propos des compétences incorporées*. Éducation permanente.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard business review* , pp. 92-102.

Lipset, S. M. (1995). The encyclopedia of democracy. *Washington DC Congressional Quaterly* .

Lopez, F. (2013, 4 20). *Management de l'innovation, Analyse de la chaine de valeur* . Récupéré sur Actinovation: www.actinovation.com

Lorenzi, F. (2005). *Désindustrialisation, délocalisation* . Conseil d'Analyse Économique .

Loth, D. (2006). *Le management interculturel*. Paris: Harmattan.

Maclouf, Etienne , & Wierzbicki, Bruno. (2008, 2 26). La mobilité géographique pour optimiser la gestion des ressources humaines publiques .

Maeyaert, A. (2013). *La motivation des salariés, un facteur de réussite de l'entreprise aujourd'hui*. Institut Supérieur Européen de Gestion.

Magnan. (1992). *La tolérance à l'ambiguïté et le niveau d'actualisation de soi des étudiants en psychologie*. Québec: Université du Québec.

Malmstrom, C. (2015). *Le commerce international : Une chance pour la France*. université Paris Dauphine , Paris .

Management, E. *Manager et responsable, le guide des compétences du manager nouvelle génération*. Euromed .

Mathieu, C. (2013, Mars). Management, comment favoriser la prise d'initiatives. *Le média des entrepreneurs* .

Matilde, P. A. (2001). *Coopération et développement. L'expérience bolivienne des vallées inter-andines*. Lyon: Université Lyon 2 lumière.

Meadows, D. H. (s.d.). *State of the village report*. Consulté le juillet 24, 2016, sur www.odt.org

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation : A review . *The academy of management review* , pp. 39-47.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation, a review. *The academy of management review* , 10, pp. 39-47.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1987). Expatriate selection, training and career pathing, a review and critique . *Human resource management* , 26, pp. 331-345.

Mer, F. (2003). La mondialisation. (L. Echos, Intervieweur)

Mercier Suissa, C. (2011). *Entre délocalisations et relocalisations, mobilité des entreprises et attractivité des territoires*. Paris: Katharla.

Mertsens, E. (2013). Les start Up . *le petit journal* .

Michalet, C. A. (2004). Qu'est-ce que la mondialisation. *La découverte* .

Michel, L. (s.d.). *Emelsy*. Consulté le juillet 24, 2016, sur Management Langue Culture : www.emelsy.

Ministère de l'Économie et des Finances. (s.d.). *Trésor direction générale* . Récupéré sur <http://tresor.economie.gouv.fr>

- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais. Pas des MBA*. Éditions d'organisation.
- Moon, Hwy-Chang , & Roehl, Thomas . (2001). Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory. *International Business Review* , 10.
- Moral, M. (2004). *Le manager global, comment piloter une équipe multiculturelle* . Paris: Dunod .
- Mouhoud, M. E. (2011). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*. Paris: La découverte .
- Mundus, E. (s.d.). *Cevug ugr*. Consulté le 7 30, 2016, sur Cultural preparation course for students coming to Europe: www.cevug.ugr.es
- Nargues, H. M. (2011). *La compétence interculturelle en cours des langues étrangères* . Téhéran.
- Nieto, E. P. (2014, 7 1). L'investissement étranger au Mexique. (A. d. France, Intervieweur)
- Norma, S. C. (2006). *Evolucion, desarrollo y perspectivas de las relaciones comerciales entre Mexico y Francia en el marco del acuerdo libre comercio con la union Europea*. Mexico DF: UNAM.
- Observatoire régional de l'informatique économique des CCI payse de la Loire. (2006). *Les entreprises exportatrices des pays de la Loire, réalité, besoins et perspectives*.
- OCDE. (2016). *Autonomiser les 40 % de jeunes Latino-Américains qui se sont ni en emploi formels, ni en études, ni en formation*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2007). *Les délocalisation et l'emploi, tendances et impacts*.
- OCDE. (2007). *Perspectives d'investissement international* . Paris: OCDE.
- OCDE. (2013). *Étude économique du Chili*. Paris: OCDE.
- OCDE. *La mondialisation économique, origines et conséquences* . OCDE.
- Oddou, G. (1992). Managing your expatriates : What the succesful firms do ? pp. 301-308.
- Organisation des Nations Unies, Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Craibes. (2013). *L'investissement direct étranger en Amérique latine*. Santiago: CEPAL.
- Organisation Mondiale de la Protection Intellectuelle . (1967). *Comprendre la propriété industrielle* . New York: OMPI.

Organisation Mondiale du Commerce. (2000). *La mondialisation sous le choc de la crise*. Paris: La documentation française .

P, E. C. (1992). Intercultural training for managers : a comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of management journal* , 38, 327-340.

Paranagua, P. (2012, 12 25). Start-up Chile, Santiago veut se doter d'un pôle mondial d'innovation. *Le Monde* .

Paranagua, P. A. (2012, 12 25). Avec "Start Up Chile", Santiago veut se doter d'un pôle mondial d'innovation. *Le Monde* .

Paranagua, P. A. (2012, 12 25). Avec "Start Up Chile", Santiago veut se doter d'un pôle mondial d'innovation. *Le Monde* .

Parienty, A. (2010, novembre). Pourquoi les entreprises délocalisent-elles. *Alternatives Économiques* , 46.

Patrice, I. (1995). Learning to work with difference . *Personnel Review* , 17.

Perlmutter Howard, C. B. (1985). Strategic Planning for global business. *Columbia journal of world business* .

Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences dès l'école* . Paris: ESF.

Perrenoud, P. (2002). *L'autonomie, une question de compétences*. Genève: Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.

Perroud, J. P. (2008). *L'expatriation manageriale, adaptations et compétences interculturelles*. Leydes: Faculté des lettres de l'université .

Perroud, J. P. *Langue et culture française, variante du management* . Faculté des Lettres de l'Université de Leyde, Leyde.

Perroud, J.-P. (2008). *Langue et culture françaises, variante du management*. Leyde: Université de Leyde.

Pole Emploi. (2015, 3 9). *Pole emploi*. Récupéré sur <http://www.pole-emploi.fr>

Porter, M. (1985). *L'avantage concurrentiel*. Inter éditions.

Porter, M. (1990). *L'avantage concurrentiel des nations*. Londres: The Mcmillan press.

Pucik, V. (s.d.). L'art de l'entreprise globale. *Échos* .

- Rakotomena Mialy, H. (2005, 10). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3.
- Rakotomena Mialy, H. (2005, 10). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3.
- Rakotomena, M. H. (2005, Octobre). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*.
- Richard, F. A. (2001). Holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, pp. 25-49.
- Rimez, M. (1993). Convergences et divergences économiques. Les relations entre l'Amérique latine et la communauté européenne. *Civilisation*, pp. 161-190.
- Rios, R. J. (2010). *L'expert en droit international*. Paris: A, Pedone.
- Roth, J. (2000). Global ou local ? Identités nouvelles dans l'europe unifiée. *Persee*, pp. 81-90.
- Russel, B. (1927). *An outline of Philosophy*.
- S, L. (2004). *Management de la différence : apprivoiser l'interculturel*. Saint Denis la Plaine.
- Saba Tania, & Doucet Rene. (2002). La gestion des ressources humaines à l'international. *Gestion HEC Montréal*, 27.
- Sauquet, M., & Vielajus, M. (2007). *L'intelligence de l'autre, Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*. Paris: Charles Léopold Mayer.
- Sauquet, Michel, & Vielajus, Martin. (2014). *L'intelligence interculturelle, 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*. Paris: Broché.
- Schmid, K. (2010). *Parcours pour une formation à l'interculturel*. Cap Town: Université de Cap Town.
- Schneider, S., & Barsoux, J. L. (2003). *Management interculturel*. Pearson éducation.
- Senant, M. (2013, 11 13). *Cadre emploi*. Récupéré sur <http://www.cadreemploi.fr>
- Servicio de Impuestos Internos . (s.d.). *SII*. Consulté le 4 9, 2014, sur <http://home.sii.cl>
- Servicio Nacional de Aduanas . (2014, 4 10). *SDN*. Récupéré sur <http://www.aduana.cl>
- Simondon, G. (1969). *Du monde d'existence des objets techniques*. Aubier.
- Sopemi OCDE . (2011). *Perspectives des migrations internationales*.

SOPEMI; OCDE. (2011). *Perspectives des migrations internationales, récentes développements des mouvements et des politiques migratoires*. Paris: note pays .

Sorbonne. (s.d.). *Université Paris Sorbonne, lettres et civilisations*. Consulté le juillet 24, 2016, sur Paris Sorbonne.fr: www.paris-sorbonne.fr

Spigarelli, F. (2003). Processi di internazionalizzazione delle PMI. *Economia & Management* , 3.

Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences*. Montréal : Chenelière éducation.

Thévenet, M. (1991). *Chapitre 4, culture et management* . Paris: Presses universitaire de France.

Thomas, H. (2007). *L'impact des délocalisations sur l'emploi : Problèmes de mesure et implications politiques* . Paris: OCDE.

Trémont, A. C. (2012). *Que faire du couple local/global ? Pour une anthropologie pleinement processuelle*.

Tresoria General de la Republica. (2014). *TGR*. Récupéré sur <http://www.tesoria.cl>

Tricoire Pierre, Kriegelstein Véronique , Camilleri Michel, & Provenza Dominique . (2015). *Tricoire Gestion et Associés* . Consulté le 01 10, 2015, sur Tricoire Gestion et Associés : <http://tricoire-associés.fr>

Trudel, M. C. (2015). *Les technologies de l'information*. Montréal: HEC Montréal.

Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human resource management* , pp. 461-477.

Université de Perpignan . (s.d.). *Cours diagnostic* . Consulté le juillet 24, 2016, sur Arlekinade.online.fr.

Untereiner, G. (2004). *Différence culturelle et management* . Maxima.

Vivre à l'étranger. (s.d.). Consulté le 2 2015, 10, sur studyrama: <http://vivreaetranger.studyrama.com>

Voderevski, V. (2010). *Analyse libérale, le Chili rentre à l' OCDE*. Paris.

Vulpe, T. (2004). Training for intercultural competence, avoiding failures in international assignments . *CERC news* , 132.

Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* .

Weinberg, A. (2010, 12). Imaginer, Créer, innover, le travail de l'imagination. *Sciences Humaines*, 221.

World Trade Organization. (2010). *Théorie du commerce international et ressources naturelles*. World Trade Organization.

Xardel, D, & Moran, R. (1994). *Au-delà des cultures, les enjeux du management international*. Paris: Interédition.

Xavier Demil, Xavier Lecocq, & Vanessa Warnier. (2013). *Stratégie et Business Models*. Paris: Pearson Education France.

Zanga, F. D. (2011, 6 26). *portail des PME*. Récupéré sur <http://portail-des-pme.fr>

Zanghellini, B. (2014). Investissements directs étranger au Chili. (B. France, Intervieweur)

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris: Liaisons.

Zarka, C. Y. (2014). *Refonder le cosmopolitisme*. Paris: PUF.

Zigmunt, B. (1998). *Le coût humain de la mondialisation*. Paris: Hachette Littératures.

ANNEXES

Tableau 2.1 : Taux de croissance du PIB en Amérique latine de 2000 à 2013

Pays	2000 -2002	2003-2008	2009-2011	2012-2013
Argentine	- 5,4	8,5	6,3	2,4
Bolivie	2,2	4,5	4,2	6,0
Brésil	2,8	4,2	3,3	1,7
Chili	3,4	4,7	3,5	4,8
Colombie	2,4	5,2	4,1	4,3
Équateur	3,1	4,9	4,0	4,8
Paraguay	-1,1	4,5	4,5	6,2
Pérou	2,7	7,0	5,5	6,0
Uruguay	-5,3	6,4	5,9	4,2
Venezuela	- 0,6	7,5	-0,2	3,5
Mexique	2,4	3,0	1,4	2,5
Amérique latine	1,13	5,49	3,24	4,22
Costa Rica	1,9	6,0	2,8	4,3
Le Salvador	2,1	2,8	0,1	1,8
Guatemala	3,3	4,0	2,5	3,3
Honduras	4,1	5,6	1,7	3,2
Nicaragua	2,6	4,2	2,3	4,9
Panama	1,8	8,3	7,4	9,6

Antigua et b Barbuda	0,4	6,7	7,1	2,0
Bahamas	3,2	0,8	-0,5	1,3
Barbade	0,5	2,5	-1,0	-0,1
Belize	7,5	4,5	1,8	2,4
Iles Dominique	-0,3	4,7	0,1	-0,9
Grenade	6,3	4,2	-2,1	-0,2
Guyane	0,7	2,2	4,4	5,0
Jamaïque	1,0	1,6	-1,1	-0,1
République dominicaine	4,4	5,8	5,2	4,0
Saint Vincent grenadines	3,3	4,5	-1,9	0,5
Sainte Lucie	-1,3	4,1	0,2	0,8
Suriname	3,5	5,9	3,9	4,2
Trinidad-et-Tobago	6,3	8,3	-1,9	1,5
Amérique Centrale et Caraïbe	1,23	4,56	0,14	0,85

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.

Tableau 2.3 : Investissements directs étrangers reçus par pays et par territoire de 2004 à 2013 (chiffre en million de dollars et pourcentages)

Pays	2004 à	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Différenc e entre	Différenc e entre

	2007							2013 et 2012	2013 et 2012 en %
Amérique du Sud	49 54 6	94 237	56 87 0	95 866	130 97 8	142 17 1	133 28 1	- 8 889	- 6
Argentine	5 350	9 726	4 017	11 333	10 720	12 116	9 082	- 3 033	- 25
Bolivie	618	1 302	687	936	1033	1 505	2 030	525	35
Brésil	21 65 5	45 058	25 94 9	48 506	66 660	65 272	64 046	- 1 226	- 2
Chili	8 584	15 518	12 88 7	15 373	23 444	28 542	20 258	- 8 284	- 29
Colombie	7 243	10 596	7 137	6 746	13 405	15 529	16 772	1 243	8
Équateur	449	1 058	308	163	644	585	703	118	20
Paraguay	95	209	95	216	557	480	382	- 97	- 20
Pérou	3 284	6 924	6 431	8 455	8 233	12 240	10 172	- 2 067	- 17
Uruguay	1 001	2 106	1 529	2 289	2504	2 687	2 796	109	4
Venezuela	1 267	1 741	- 2 169	1 849	3 778	3 216	7 040	3 824	119
Mexique	25 64 7	28 337	17 05 5	23 027	23 009	17 628	38 286	20 658	117
Amérique Centrale	5 042	7 651	4 533	5 881	8 535	8809	10 691	1 881	21
Costa Rica	1 255	2 078	1 347	1 466	2 176	2 332	2 682	350	15
Le Salvador	697	785	385	- 230	218	482	140	- 342	- 71

Guatemala	535	754	600	806	1 026	1 245	1 309	64	5
Honduras	586	1 006	509	969	1 014	1 059	1 060	1	0
Nicaragua	290	626	434	508	968	805	849	44	5
Panama	1 578	2 402	1 259	2 363	3 132	2 887	4 651	1 764	61
Les Caraïbes	4 818	9 617	5 264	4 654	7 015	8 413	5 843	- 2 569	- 31
Antigua et b Barbuda	259	161	85	101	68	134	138	5	3
Bahamas	726	1 032	753	960	971	575	410	- 165	- 29
Barbade	297	464	247	290	700	544			
Belize	123	170	109	97	95	194	89	- 105	- 54
Iles Dominique	34	57	43	25	14	23	18	- 5	- 23
Grenade	102	141	104	64	45	34	78	43	126
Guyane	90	178	164	198	247	294	214	- 80	- 27
Haïti	67	30	38	150	181	179	186	7	4
Jamaïque	758	1 437	541	228	220	490	567	77	16
Républiqu e dominicain e	1 196	2 870	2 165	1 896	2 275	3 142	1 991	- 1 152	- 37
Saint Vincent grenadines	84	159	111	97	86	115	127	11	10

Saint Kitts et Nevis	106	184	136	119	112	94	112	18	20
Sainte Lucie	170	166	152	127	100	80	88	8	10
Suriname	- 105	- 231	-93	- 248	70	61	113	52	86
Trinidad- et-Tobago	913	2 801	709	549	1 831	2453	1 713	- 740	- 30
TOTAL	85 05 3	139 84 2	83 72 3	129 42 7	169 53 8	177 02 1	188 10 1	11 080	6,26

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014.

Tableau 2.4 : Réception des IDE par secteurs et par pays sud-américain en millions de dollars USD

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Argentine								
Ressources naturelles	2544	2488	895	827	3006	655	2909	...
Manufacture	2977	3155	6422	328	4840	5309	4573	...
Services	1688	1942	3329	1656	2100	4202	4553	...
Bolivie								
Ressources naturelles	390	486	859	420	530	622	1166	1550
Manufacture	67	164	154	74	274	240	119	317

Services	126	303	290	193	132	171	220	162
Brésil								
Ressources naturelles	1542	4806	15 085	7487	18 358	6296	9044	16 782
Manufacture	8462	16 074	15 796	12 796	20 416	31 664	25 612	21 140
Services	12 702	13 147	13 703	6334	9509	28 493	30 454	26 001
Chili								
Ressources naturelles	3283	6495	4599	7147	5033	13 793	15 229	
Manufacture	1154	-657	1570	805	568	1590	3449	
Services	2617	6481	8725	4936	9773	7548	11 645	
Colombie								
Ressources naturelles	3786	4474	5244	5481	4603	7673	7807	8104
Manufacture	803	1867	1748	621	692	852	1755	2659
Services	2067	2709	3605	1035	1452	4880	5967	6009
Mexique								
Ressources naturelles	453	1790	4814	853	1411	866	3015	3212

Manufacture	10 174	13 861	8259	5965	12 588	9784	7591	28 134
Services	10 071	16 533	15 264	10 238	9028	12 358	7023	6940
Equateur								
Ressources naturelles	-69	-77	265	58	189	380	243	265
Manufacture	90	99	198	118	118	122	136	134
Services	250	173	595	132	-144	142	206	304
Paraguay								
Ressources naturelles	-36	-2	3	8	-6	14	2	2
Manufacture	60	8	149	-109	53	67	329	92
Services	70	196	56	195	169	476	186	80
Uruguay								
Ressources naturelles	328	338	604	253	329	383	203	
Manufacture	96	263	261	242	131	190	377	
Services	594	592	1003	962	1010	1360	1653	

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014. Según datos del Banco Central de la República Argentina. Los datos sobre 2013 corresponden al total acumulado al tercer trimestre.

Tableau 2.5 : Principaux pays investisseurs en termes d'IDE en millions de dollars USD

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Argentine								
EAU	1338	739	2590	1766	2157	2923	3413	
Pays-Bas	589	593	1181	-126	-32	491	1923	
Canada	69	630	856	-206	659	371	1796	
Brésil	427	833	1390	-167	1672	1802	1550	
Luxembourg	98	76	731	-54	2382	288	776	
Chili	255	377	702	277	797	642	647	
Allemagne	254	391	354	302	531	303	611	
Mexique	27	547	552	96	314	402	564	
Brésil								
Pays-Bas	3317	7634	3916	4260	2736	17 908	12 003	13 120
EAU	2784	3744	5007	1963	5348	5572	13 509	8742
Luxembourg	397	5864	6292	-483	9132	2452	7648	9311
Mexique	819	1442	1372	751	2330	932	2756	5366
Espagne	749	1787	2572	3262	313	9779	2073	2307
Suisse	1659	905	803	380	6547	1415	5017	3303
Japon	826	81	4316	1709	2426	7387	1255	3193
Chili	27	717	264	1027	1428	1721	2180	3312
Chili								
EUA	111	3726	2272	991	819	1915	4376	

Espagne	822	1088	2210	1220	1844	4110	4052	
Canada	498	2612	1667	2364	772	1853	2638	
Japon	159	236	-28	350	1613	1199	1860	
Pays-Bas	327	805	824	1379	173	1289	1820	
Colombie								
EAU	2648	2761	2977	2340	1785	2301	2516	2981
Espagne	343	855	1143	775	1276	2615	2379	2015
Canada	70	135	166	167	178	377	698	2073
Japon	906	1597	1514	1358	909	1444	1350	1368
Pays-Bas	672	570	1034	-29	547	1166	626	1002
Bermudes	273	125	402	653	519	921	747	938
Mexique								
Belgique	69	231	102	340	36	161	0	13 283
EUA	13 059	13 048	11 526	7456	6256	11 600	8514	11 255
Pays-Bas	2808	6660	1930	2310	9185	2777	1392	2674
Luxembourg	178	540	342	188	391	137	762	1798
Japon	- 1422	410	528	484	536	914	1812	1538
UK	1046	704	1875	496	742	-936	584	1429
Allemagne	744	648	657	60	353	285	787	1254

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014.

Tableau 2.6 : Les 20 principales actions et acquisitions en 2013 (montant en millions de dollars)

Entreprise	Pays d'origine	Acquisition d'actif	Pais de réception des actifs	Pays vendeur	Secteur	Montant
1) Anheuser — Busch Inbev	Belgique	Groupe Modelo S.A.B 65 %	Mexique	Mexique	Boissons	19 763
2) Unitedhealth Group	EAU	Amil Participacoes 41 %	Brésil	Brésil	Santé	2 322
3) Bancolombia	Colombie	HSBC Panama	Panama	UK	Financier	2 234
4) Coca Cola FEMSA	Mexico	SPAIPA SA	Brésil	Brésil	Boissons	1855
5) Metlife	EAU	AFP Provida 90 %	Chili	Espagne	Financier	1841
6) Royal Dutch Shell	Pays-Bas/UK	Bloque BC — 10 (23 %)	Brésil	Brésil	Pétrole	1000
7) Nutresa	Colombie	Tresmontes Luchetti	Chili	Chili	Boissons	758
8) Yara International	Norvège	Actifs de production et fertilisants	Brésil	EAU	Agro	750
9) E. ON	Allemagne	Enava (25 %)	Brésil	Brésil	Services publics	703
10) Blackstone	EAU	Alphaville Urbanisme 70 %	Brésil	Brésil	Construction	661

11) Koninklijke DSM	Pays-Bas	Tortuga Co Zootechnica	Brésil	Brésil	Piscicole	583
12) Cementos Argos	Colombie	Lafarge Cementos Honduras 53 %	Honduras	France	Ciment	573
13) EIG Management Company	EUA	Prumo Logistica N/A %	Brésil	Brésil	Infrastructure	562
14) Oil and Natural Gas Corporation	Inde	Bloque BC 10, 12 %	Brésil	Brésil	Pétrole	529
15) Canada Pension Plan	Canada	Aliance Shopping Centers 28%	Brésil	EUA	Immobilier	480
16) Coca Cola FEMSA	Mexique	Companhia Fluminense de Refrigerantes	Brésil	Brésil	Boissons	448
17) Entel	Chili	Nextel de Pérou	Pérou	EAU	Télécommunications	400
18) Enagas	Espagne	GNL Quintero 40 %	Chili	UK	Infrastructure	352
19) ACE	Suiza	Fianzas Monterrey	Mexico	EAU	Financier	293
20) Corpesca	Chili	Sementes Selecta 60 %	Brésil	Brésil	Boissons	260

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de Bloomberg³⁷⁵.

Tableau 2.7 : PIB en Amérique latine et en millions de dollars et taux annuel de variation en pourcentage

Pays	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Amérique latine et Caraïbe	5 031 410	5 825 050	5 830 086	6 021 062	5,8	4,3	2,9	2,5
Amérique latine	4 972 232	5 761 444	5 764 462	5 953 280	5,9	4,4	3,0	2,6
Argentine	464 616	560 382	604 996	635 972	9,1	8,6	0,9	3
Bolivie	19 650	23 949	27 067	30 601	4,1	5,2	5,2	6,8
Brésil	2 143 034	2 476 651	2 249 091	2 261 555	7,5	2,7	1,0	2,5
Chili	217 556	251 005	266 410	277 818	5,8	5,8	5,4	4,1
Colombie	287 018	335 415	370 328	379 277	4	6,6	4	4,7
Costa Rica	36 298	41 237	45 375	49 673	5	4,5	5,1	3,5
Cuba	64 328	68 990	73 242	75 792	2,4	2,8	3	2,7
Équateur	69 555	79 780	87 400	93 746	3,5	7,8	5,1	4,5
Le Salvador	21 418	23 139	23 814	24 259	1,4	2,2	1,9	1,7
Guatemala	41 338	47 655	50 388	54 109	2,9	4,2	3	3,7
Haïti	6 708	7 474	7820	8 400	- 5,5	5,5	2,9	4,3

³⁷⁵ Bloomberg LP est un groupe financier américain spécialisé dans les services aux professionnels des marchés financiers et dans l'information économique et financière aussi bien en tant qu'agence de presse que directement, via de nombreux médias.

Honduras	15 839	17 731	18 564	18 617	3,7	3,8	3,9	2,6
Mexico	1 049 925	1 169 360	1 183 677	1 268 109	5,2	3,9	4	1,1
Nicaragua	8 938	9 899	10 645	11 314	3,3	5,7	5	4,6
Panama	28 814	33 271	37 956	42 408	5,9	10,8	10,2	8,4
Paraguay	20 048	25 100	24 595	30 560	13,1	4,3	-1,2	13,6
Pérou	147 070	171 257	192 806	202 042	8,5	6,5	6	5,8
Rep Dom	51 576	55 433	58 898	60 937	7,8	4,5	3,9	4,1
Uruguay	38 881	47 237	50 003	56 393	8,4	7,3	3,7	4,4
Venezuela	239 620	316 482	381 286	371 702	- 1,5	4,2	5,6	1,3
Les Caraïbes	59 178	63 606	65 624	67 781	0,2	0,1	1,1	1,2
Antigua et b Barbuda	1 136	1 127	1 194	1 230	- 7,2	-2	3,3	0,6
Bahamas	7 888	7 873	8 149	8232	1,5	1,1	1	0,7
Barbade	4 434	4 369	4 225	4 277	0,3	0,8	0	-0,7
Belize	1 398	1 489	1 573	1602	3,1	2,1	4	0,7
Iles Dominique	475	491	496	505	1,2	0,2	-1,2	-0,7
Grenade	771	779	802	834	- 0,5	0,8	-1,8	1,5
Guyane	2 259	2 577	2 851	3025	4,4	5,4	4,8	5,3
Jamaïque	13 231	14 434	14 795	14 423	-1,5	1,3	- 0,2	0,1
Saint Kitts	692	728	732	743	-3,2	1,7	-1,2	2

et Nevis								
Saint Vincent et Grenadines	681	677	694	726	- 3,3	-0,4	1,6	2,8
Sainte Lucie	1252	1 296	1 318	1 332	-0,7	1,4	-1,3	- 0,5
Suriname	4 367	4305	4 908	5 202	4,2	5,3	3,9	4,4
Trinidad et Tobago	20 593	23 462	23 888	25 651	0,2	-2,6	1,2	1,6

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.

Tableau 2.8 : Flux d'investissements étrangers directs vers l'extérieur pour les principales économies de la région. En Millions de dollars

	2000 - 2005 ³⁷⁶	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ³⁷⁷
Argentine	533	2 439	1 504	1 391	712	965	1 488	1 052	1 225
Brésil	2 513	28 202	7 067	20 457	- 10 084	11 588	- 1 029	- 2821	- 3 495
Chili	1 988	2 212	4 852	9 151	7 233	9 461	20 252	22 330	10 923
Colombie	1 157	1 098	913	2 486	3 348	6 893	8 304	- 606	7 652
Venezuela	809	1 524	43	1 598	2 236	1 776	- 1 141	2 460	2 152
Mexique	2 909	5 758	8 256	1 157	9604	15 050	12 636	22 470	12 937

³⁷⁶ Moyenne simple.

³⁷⁷ Les chiffres 2013 incluent uniquement les trois premiers trimestres.

e									
Améri que latine et Caraïb e	10 131	41 560	23 179	37 352	13 690	46 282	42 179	47 186	32 217

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 8 de mayo de 2014.

Tableau 2.9 : Acquisitions des entreprises internationales montant en Millions de dollars

Entreprise	Pays d'origine	Actifs assimilés	Pays des actifs	Pays du vendeur	Secteur	Montant
Bancolombia	Colombie	HSBC Panama	Panama	UK	Finance	2 234
Coca Cola FEMSA	Mexique	Spaipa SA	Brésil	Brésil	Boissons	1 855
Groupe BTG Pactual	Brésil	Participation en prospection pétrolière 50 %	Afrique	Brésil	Pétrole	1525
Groupe Nutresa	Colombie	Tresmontes Lucchetti	Chili	Chili	Boissons	758
Banque Safra	Brésil	Bank J Safra Sarasin 50 %	Suisse	Suisse	Finance	700
Coca Cola FEMSA	Mexique	Coca Cola Bottlers Philippines 51 %	Philippine	EAU	Boissons	689

Groupe Aval	Colombie	Banco Bilbao Vizcaya Panama 99 %	Panama	Espagne	Finance	688
Groupe Aeropuerto del Sureste	Mexique	Aéroport LMM	Puerto Rico	Puerto Rico	Transport	615
Cementos Argos	Colombie	Lafarge Cementos Honduras	Honduras	France	Ciment	573
Coca Cola FEMSA	Mexique	Companhia Fluminense de Refrigerantes	Brésil	Brésil	Boissons	448
Entel	Chili	Nextel du Pérou	Pérou	EAU	Télécommunications	400
Groupe Inversionista	Mexique	ISC fresh Water	Espagne	UK	Immobilier	394
Alfa SAB	Mexique	Grupo Campofrio 45 %	Espagne	Espagne	Boissons	309
Corpesca	Chili	Sementes Selecta 60 %	Brésil	Brésil	Agriculture	260
Mexichem SAB	Mexique	Actifs de production de résines	EAU	EAU	Produits chimiques	250
Bancolombia	Colombie	Groupe Agromercantil 40 %	Guatemala	EAU	Agriculture	217

Vale SA	Brésil	Mine de charbon Belvedere 25 %	Australie	Australie	Mine	156
Pluspetrol	Argentine	Harvest Vinccler 29%	Venezuela	EAU	Pétrole	135
Marco polo SA	Brésil	New Flyer 20 %	Canada	Canada	Manufacture	116
Amil Participacoes SA	Brésil	Hospitais Privados du Portugal	Portugal	Portugal	Santé	110

Source : Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Bloomberg.

Tableau 1.8 : Imposition sur les revenus

Type de revenu	Modalités d'imposition
Dividendes	<p>Les dividendes payés par une société résidant en France à une société résidant au Chili ou inversement sont imposables dans l'État où réside le bénéficiaire.</p> <p>Les sociétés peuvent en outre être imposées dans l'État où réside la société qui paie les dividendes, mais l'impôt ne peut excéder 15 % (cette limite n'est pas applicable aux dividendes payés par les sociétés chiliennes).</p> <p>Si les dividendes sont versés depuis la France, la limite d'imposition dans l'État source est de 15 %.</p>
Capital	Les gains qu'un résident d'un État contractant tire de l'aliénation des biens immobiliers situés dans l'autre État contractant sont imposables dans cet

	<p>autre État sans limitation.</p> <p>Les gains provenant de l'aliénation d'actions ou de parts de sociétés sont imposables dans l'État source sans limitation, sauf si le vendeur possède moins de 20 % du capital, cas dans lequel l'impôt est limité à 16 %.</p>
Redevances	<p>L'impôt sur les redevances transférées entre la France et le Chili ne peut excéder 5 % du montant brut des redevances pour l'usage ou le droit à l'usage d'un équipement, industriel, commercial ou scientifique.</p> <p>Dans les autres cas, l'impôt sur les redevances ne dépassera pas les 10 %.</p>
Intérêts	<p>L'impôt sur les intérêts versés à un résident de l'autre État contractant ne peut excéder 5 % du montant brut des intérêts lorsque ceux-ci sont tirés de prêts consentis par des banques et des compagnies d'assurances, des obligations d'emprunt ou des titres négociés de manière importante et régulière sur un marché boursier réglementé, ou de la vente à crédit de machines et d'équipements payés par l'acheteur à un bénéficiaire effectif qui est le vendeur de ces machines ou de ces équipements.</p> <p>Dans tous les autres cas, l'impôt devra être inférieur ou égal à 15 % du montant brut des intérêts.</p>

Sources : Business France, guide des affaires annuel 2013.

Tableau 1.9 : Récapitulatif des réformes et décrets

Intitulé	Contenu	Échéance	Coût, gains
Lutte contre évasion et fraude fiscale	Renforcer les moyens dont dispose l'administration fiscale en augmentant les dotations publiques et les niveaux de pénalité, ainsi qu'en développant l'accès	Sur 4 ans	+ 0,51 % du PIB

	à l'information et les ressources technologiques.		
FUT	Suppression du FUT (Fond d'utilités fiscales) qui permet jusqu'à présent aux chefs d'entreprises de payer des impôts uniquement sur les bénéfices bien distribués	À compter de 2018	+ 1,92 % du PIB
Impôts sur le revenu	Baisse du plafond maximum d'imposition de 40 % à 35 %	Dès 2014	
Impôt sur les entreprises	Passage de 20 % à 25 %	Échelonné sur 4 ans (21 % ; 22,5 % ; 24 % ; 25 %)	
DL 600	Suppression du DL 600 qui permet aux entreprises étrangères de payer un taux d'imposition fixe sur le long terme	À compter de 2016	N/C
Incitation à l'investissement des entreprises	Cette loi devrait permettre aux entreprises de ne pas compter les	Dès la première année	- 0,21 % du PIB

	investissements réalisés, sur l'année, dans leurs utilités totales, ce qui bénéficierait principalement aux PME. De plus, les gains effectués grâce à ce gain seraient également déductibles d'impôts		
Incitation à l'investissement des PME	Le SII proposerait un accompagnement comptable gratuit, pour chaque entreprise ayant un chiffre d'affaires de moins de 14 500 UTM (5000 UTM auparavant).	Dès la première année	- 0,18 % du PIB
Imposition sur la vente de biens immobiliers neufs	La vente de biens immobiliers neufs sera de nouveau imposée. Le crédit d'impôt ne sera octroyé plus qu'au bien de valeur inférieure à 2000 UF	Dès la première année	N/C
Autres mesures fiscales prévues	Projet de taxes nouvelles en fonction du type de	Sur 4 ans	+ 0,58 % du PIB

	carburant utilisé par véhicule lors de l'achat annuel du permis de circulation, nouvelle fiscalisation des boissons alcoolisées, évolution des timbres fiscaux.		
--	---	--	--

Source : Business France Chili, guide des affaires 2014.

Tableau 1.10 : Le droit social chilien

Salaire minimum légal	210 000 CLP par mois (environ 300 EUR)
Durée du travail	Semaine de 45 heures depuis 2005, réparties sur 5 ou 6 jours 10 heures de travail par jour maximum. Registre de présence permettant de contrôler les horaires d'arrivée et de sortie des employés, et le nombre d'heures travaillées
Heures supplémentaires	Limitées à 2 heures par jour. Rémunération : au moins 50 % supplémentaire par rapport aux heures ordinaires Accord écrit nécessaire et durée maximale de 3 mois
Retraite	Les employés financent leur propre pension de retraite, gérée par des entités privées (AFP) à travers une retenue variant de 11,14 % à 11,54 % de la rémunération mensuelle effectuée par l'employeur Hommes : à partir de 65 ans. Femmes : à

	partir de 60 ans
Santé	Choix entre un système public (FONASA) ou privé (ISAPRE), contribution minimum de 7 % du salaire
Retraite et santé des travailleurs étrangers	Les étrangers titulaires d'un diplôme professionnel ou technique peuvent obtenir une exonération des contributions sociales s'ils sont couverts par un système de sécurité sociale offrant, au minimum, les mêmes prestations que celles existantes au Chili
Contrat de travail	<p>Langue : espagnol. Il doit contenir les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> – le lieu et la date de rédaction du contrat – l'identification des contractants : employé et employeur (nationalité, date de naissance) – nature et lieu de l'emploi, date d'embauche – le montant, la forme et la durée de la rémunération. Le salaire mensuel ne peut être inférieur au salaire minimum mensuel – la durée et les horaires de la journée ordinaire de travail – la durée du contrat, <i>indefinido ou de plazo fijo</i> (avec un maximum de trois mois) – points supplémentaires précisés par les parties dans certains cas, l'employeur peut modifier le contrat de travail sans l'accord préalable de l'employé :

	<p>– la mutation sur un autre site, tout en conservant les mêmes fonctions, si l'employé reste dans la même ville et qu'il n'y a pas de préjudice économique ou moral lié à ce changement</p> <p>– l'avancement ou le recul jusqu'à 60 minutes du début de la journée de travail, appliqué à toute l'entreprise</p>
Congés payés	<p>Les salariés qui justifient de plus d'une année de présence dans l'entreprise ont droit à 15 jours ouvrés (du lundi au vendredi). Les 10 premiers jours doivent être consécutifs et les 5 autres peuvent être utilisés après accord entre les parties. Ce nombre augmente progressivement à compter de dix ans d'ancienneté dans une même entreprise</p>
Congés maternité	<p>Période de repos prénatal de 6 semaines avant la naissance. Période de repos postnatal de 12 semaines. L'employée peut bénéficier d'un congé parental de 12 semaines à la suite des 12 semaines de congé postnatal ordinaire</p> <p>Si la mère demande à bénéficier d'un congé parental à temps partiel, extension à 18 semaines</p>
Licenciement	<p>Transmission par écrit de la décision de licenciement à l'employé et à l'inspection du travail par lettre recommandée avec accusé de réception. Lorsque les motifs invoqués pour mettre un terme au contrat pourraient être contestés ou faire l'objet d'un recours</p>

	<p>en justice par le salarié, il est fondamental de les détailler avec précision et d'être en mesure d'en apporter la preuve</p>
Délai de licenciement	<p>Préavis de 30 jours, sauf en cas de faute grave. Ce préavis peut être supprimé si l'employeur octroie la rémunération correspondant à un mois</p>
Indemnités en cas de licenciement	<p>Indemnisation de 30 jours par année dans l'entreprise, avec un maximum de 330 jours (11 mois). L'indemnisation peut être plus importante selon le contrat de travail.</p> <p>L'indemnité n'est prévue qu'en cas de présence du salarié depuis plus d'un an.</p> <p>Lorsque les motifs invoqués pour mettre un terme au contrat sont contestés par le salarié et qu'un tribunal statue en sa faveur, les indemnités peuvent augmenter considérablement</p>
Visa de travail	<p>Demande à présenter auprès du ministère des Affaires étrangères chilien (Relaciones Exteriores) lorsque le visa est demandé depuis l'étranger. Lorsque le travailleur étranger est déjà au Chili, les démarches peuvent être réalisées auprès du ministère de l'Intérieur, mais la relation contractuelle ne pourra débuter qu'après l'obtention du visa.</p> <p>L'employé doit s'immatriculer auprès de la police internationale et obtenir une carte d'identité d'étranger sur laquelle figure son numéro d'identité (Rol Único Nacional, RUN), ce numéro est également un numéro</p>

	fiscal (Rol Único Tributario, RUT).
Compte bancaire pour les travailleurs étrangers	L'ouverture d'un compte courant auprès d'un établissement bancaire local peut présenter certaines difficultés pour les étrangers. Pour faciliter cette démarche, l'employeur peut faire appel à sa propre banque. L'obtention préalable du RUT est nécessaire à l'ouverture du compte. Dans un premier temps, il est possible d'obtenir facilement un compte limité au débit (absence de carte de crédit et de découvert autorisé), grâce au RUT (cuenta RUT).

Tableau 1.11 : Entreprendre au Chili, les principaux impôts

Impôts	Taux	Sur quelle base s'applique-t-il ?	Comment se fait son paiement	Observations générales
Impôts sur le revenu des entreprises, impôts de 1 ^{re} catégorie	18,5 % (2012)	Revenus de l'industrie, du commerce, des mines, de l'immobilier et toutes les autres qui impliquent l'utilisation de capital.	Le paiement se fait sur les revenus accumulés durant l'année. Obligation d'effectuer des Paiements Provisoires Mensuels (PPM)	1) Obligation d'effectuer une déclaration annuelle par chaque contribuable. 2) Les impôts sur le revenu se basent sur deux facteurs : le lieu de résidence du contribuable et la source des revenus. 3) Les revenus de sociétés chiliennes se considèrent toujours

				comme revenus de source chilienne.
Impôt sur le revenu des employés, impôt de 2 ^e catégorie	Progressif, de 0 à 40 % par tranches de revenu	Revenus provenant de services personnels d'employés dépendants.	Dans le cas de l'employé, l'employeur doit retenir et payer l'impôt correspondant à son revenu.	
Impôt global complémentaire	Progressif	Sur le total des revenus provenant des deux catégories pour les personnes résidentes.	Obligation d'effectuer des PPM	
Impôt additionnel	35 %	Sur le total des revenus provenant des deux catégories de sociétés ou de personnes non résidentes.	Obligation d'effectuer des PPM	
Impôt sur la valeur ajoutée (IVA)	19 %	Sur le montant de la vente de services et biens.	Système de crédit et débit fiscal dans la chaîne productive.	

Source : Chambre de Commerce Franco-Chilienne.

Tableau 1.12 : Traitement de l'investissement étranger au Chili

Voies d'investissement	D.L 600	Chapitre XIV Banque Centrale
Montant minimum	US 5 000 000 \$. (100 % devises). US 2 500 000 \$. (Autres formes d'apports)	US 10 000 \$.
Formes d'apports	Devises, biens physiques, technologie susceptible d'être capitalisée. Crédits associés à un investissement étranger. Capitalisation de crédits et dette externe. Capitalisation de bénéfices ayant droit à être transférés à l'extérieur	Devises et crédits, principalement
Autorité publique à Charge	Comité d'investissement Étranger (CIE)	Banque centrale
Procédure	Contrat signé avec l'État chilien via le CIE (Contrat-Loi, qui ne peut pas être modifié unilatéralement par l'État chilien)	Procédure administrative ex post (10 jours suivants) effectuée par la banque commerciale qui informe la Banque Centrale sur le montant de l'investissement. Il n'y a pas de contrat avec l'État chilien.
Principales Régulations	1) Le rapatriement du capital peut se faire après un an, et est exempté de tout type d'impôt jusqu'au montant	1) Il n'y a pas délai pour le rapatriement du capital et bénéfices. 2) Le système fiscal général

	<p>effectivement investi</p> <p>2) Les bénéfices peuvent être rapatriés sans délai après avoir payé les impôts de conformité aux règles générales</p> <p>3) Choix entre régime fiscal général ou régime spécial (invariabilité fiscale pour 10 ans à un taux de 42 % ; article 7 °, D.L.600).</p> <p>4) Les devises doivent être liquidées en pesos.</p>	est applicable, il n'y a pas de possibilité de choisir.
--	--	---

Source : Chambre de commerce Franco-Chilienne

Tableau 1.13 : Les étapes dans la constitution d'une société

Démarche	Auprès de qui	Délai	Honoraires/Prix ?
Rédaction des statuts de la société.	Avocat	Minimum 1 jour	Selon les honoraires fixés par chaque avocat
Élaboration de l'écriture publique	Notaire	Variable selon le notaire	Selon les honoraires fixés par chaque notaire
Publication de l'extrait de constitution dans le journal officiel	Journal officiel	Environ 2 jours	Gratuit si capital est de moins de 5000 UF (sinon 1 UTM)
Inscription dans le registre de	Conservador de Bienes Raíces	Environ 2 jours	Selon le montant du capital

Commerce			
Initiation d'activités et obtention du RUT	Services des impôts internes SII	Le jour même	Gratuit
Paiement de droits municipaux (patente municipale)	Mairie de la commune où se trouve domiciliée la société (selon le lieu des bureaux, locaux, etc.)	Le jour même	Entre 2,5 pour mille et 5 pour mille du capital propre de la société déclaré au SII, avec un minimum de 1 UTM et un maximum de 8 mille UTM par an

Source : Chambre de Commerce Franco-Chilienne.

Tableau 1.14 : Entreprendre au Chili, les principaux visa

Types de visas	Objectif	Durée	Antécédents requis pour l'obtention des visas	Quand peut-on demander la permanence définitive ?
Sujet à contrat de travail	C'est un permis qui se concède à un étranger, et qui lui permet de travailler, mais	2 ans renouvelables. (Important : La terminaison du contrat de travail	1) Lettre dirigée au Consul qui justifie l'embauche. 2) Contrat de Travail (notarié, légalisé et traduit si nécessaire). 3) Diplôme professionnel (si nécessaire). 4) Certificat d'antécédents pénaux.	Après 2 ans (90 jours avant)

	seulement avec l'employeur avec qui il a signé le contrat de travail.	provoque la caducité immédiate du visa)	5) Certificat médical 6) Passeport en vigueur. 7) 4 photos format « passeport »	
Temporaire	C'est un permis qui se concède à un étranger, qui accrédite des liens familiaux, intérêt dans le pays, ou dont la résidence est estimée utile ou avantageuse pour le Chili.	Un an, renouvelable pour une seule fois pour un an de plus	1) Lettre dirigée au Consul indiquant les motifs pour établir sa résidence au Chili. 2) Certificat d'antécédents pénaux. 3) Certificat médical. 4) Passeport en vigueur. 5) 4 photos format « passeport ». 6) Certificat de parenté si nécessaire. 7) En cas de stage professionnel, accréditer le compromis des parents ou tuteurs de le soutenir financièrement, et compter avec une carte d'invitation de l'entreprise qui va recevoir le stagiaire. Quand l'étranger est un investisseur : 1) Projet d'investissement. 2) Capital relatif à son investissement.	Après un an (90 jours avant)

			<p>3) Accréditer l'origine du capital à investir.</p> <p>4) Vérifier la véracité de son investissement en réalisant l'initiation d'activités au Chili.</p> <p>5) L'activité doit être rentable.</p> <p>6) Indique la main-d'œuvre et la rémunération à payer aux employés.</p>	
Étudiant	C'est un permis de résidence ou une autorisation concédée à un étranger par l'autorité d'immigration.	Un an. Si l'étudiant bénéficie d'une bourse, jusqu'à la fin de la durée de celle-ci, et de toute façon jusqu'à la fin de ses études.	<p>1) Certificat d'inscription ou carte d'acceptation émis par une Université ou une entité d'éducation reconnue par l'État chilien.</p> <p>2) Accréditer auprès du Consul la solvabilité économique qui permettra à l'étudiant de subsister durant la durée de ses études.</p> <p>3) Certificat d'antécédents pénaux.</p> <p>4) Certificat médical.</p> <p>5) Passeport en vigueur.</p> <p>6) 4 photos format « passeport »</p>	À la fin des études et 90 jours avant

Source : Chambre de commerce Franco-Chilienne.

Tableau 1.15 : Types de contrats et travaux d'honoraires

Types de contrat	Contrat de travail à durée indéterminée	Contrat de travail à durée déterminée	Contrat d'honoraires
Concept	Contrat sans date de	Contrat avec date de	Contrat de prestation

	terminaison préétablie, régi par le Code du Travail.	terminaison préétablie, régi par le Code du Travail.	de services civils, régulé par le Code Civil
Il y a-t-il une relation de dépendance et de subordination ?	Oui	Oui	Non
Journée de travail	Oui, 45 heures/semaine, distribuées entre 5-6 jours.	Oui, 45 heures/semaine, distribuées entre 5-6 jours.	Non applicable
Durée	Indéfinie	Règle générale : 1 an maximum Gérants, Professionnels et techniciens : 2 ans maximum	Sans limite
Rémunération	Salaire minimum (2012) : 182 000 \$ euros)	Salaire minimum (2012) : 182 000 \$ euros)	Pas de minimum
Charges sociales	Environ 20 % de la rémunération brute. 11,5 % AFP, 7 % Santé (Isapre ou Fonasa), 3 % AFC (Assurance Chômage), et à partir de 0,95 % Accidents du Travail.	Environ 20 % de la rémunération brute. 11,5 % AFP, 7 % Santé (Isapre ou Fonasa), 3 % AFC (Assurance Chômage), et à partir de 0,95 % Accidents du	Non applicable

		Travail.	
Terminaison du contrat : droit à une indemnité	Seulement quand l'entreprise met fin au contrat en raison de raisons de besoin économique	Seulement quand l'entreprise met fin au contrat en raison de raisons de besoin économique	Non, sauf pacté par les parties du contrat
Montant de l'indemnité	Un mois de salaire pour chaque année ou fraction supérieur à 6 mois avec un maximum de 11 ans + l'équivalent à un mois de préavis	Un mois de salaire pour chaque année ou fraction supérieur à 6 mois avec un maximum de 11 ans + l'équivalent à un mois de préavis	Cela dépendra des clauses du contrat
Formalité	Toujours par écrit	Toujours par écrit	Écrit ou verbal
Vacances	15 jours ouvrables	15 jours ouvrables	Non applicable

Source : Chambre de Commerce Franco-Chilienne.

TABLES

TABLE DES MATIÈRES

INTERNATIONALISATION ET INTERCULTURALITÉ.....	1
LE CAS DU GROUPE UTILITIES-PERFORMANCE AU CHILI.....	1
REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PARTIE I : LES STRATÉGIES D’INTERNATIONALISATION DANS UNE ÉCONOMIE GLOBALISÉE.....	23
CHAPITRE 1 : MODÈLES ET THÉORIES DE L’INTERNATIONALISATION	24
SECTION I : DYNAMIQUE DE L’INTERNATIONALISATION.....	29
§ 1 : L’importance de comprendre la distinction entre le global et le local dans la définition de l’activité.....	30
A) La grille G/L et l’identification du potentiel d’internationalisation des activités	31
B) Les stratégies et les modes d’organisation selon les positions des activités sur la grille globale/locale.....	32
C) Prise en compte de l’ouverture internationale dans la stratégie d’ensemble de l’entreprise.....	34
§ 2 : L’accroissement de l’engagement international des entreprises.....	36
A) La prise en compte de l’international dans le processus de formalisation et d’ajustement stratégique.....	36
B) Les fondements de la dynamique sectorielle internationale.....	39
C) Impact de l’environnement et ouverture internationale du secteur	40
§ 3 : Les déterminants de la dynamique d’internationalisation.....	45
A) Les différentes logiques et les principales phases du développement international des entreprises.....	46
B) Les trois principales phases du développement à l’international	47
C) Les incitations à l’internationalisation : le rôle clé de l’avantage spécifique ou avantage concurrentiel au moment de la phase initiale	49

SECTION II : LES PME DANS LA MONDIALISATION, LES EFFETS SUR LE COMMERCE INTERNATIONAL	52
§ 1 : Globalisation et mondialisation.....	53
A) Les zones globales et locales.....	55
B) Globalisation et répartition des richesses	59
C) Impact des différents aspects de la mondialisation sur les PME.....	62
§ 2 : Les limites de la mondialisation.....	68
A) Délocalisation et productivité.....	69
B) Quels sont les critères qui poussent les entreprises à délocaliser ?	73
C) Délocalisation et chômage.....	76
§ 3 : Le diagnostic et le positionnement stratégique	78
A) Les notions proches et complémentaires de la stratégie.....	79
B) L'évolution des doctrines et des pratiques stratégiques	82
C) Les stratégies « business » ou stratégies d'activités	92
D) Gestion théorique des filiales à l'international : les ERPG	96
CONCLUSION CHAPITRE 1	99
CHAPITRE 2 : LA TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES	105
SECTION I : S'ORGANISER POUR L'INTERNATIONAL : CONSIDÉRER L'INTERCULTURALITÉ	111
§ 1 : Gérer la complexité interculturelle.....	111
A) La culture est communication et la communication est culture	116
B) Les ressources interculturelles et individuelles	118
C) Les relations entre cultures et compétences	121
D) Les critères d'adaptation culturelle à identifier absolument	129
E) Intégration des modèles théoriques.....	135

SECTION II : QUELLE GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES (GIRH) POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE L'INTERCULTURALITÉ ?	141
§ 1 : PME, les activités nécessaires pour la bonne gestion des ressources humaines internationales	141
A) L'arbitrage des politiques globales/locales	144
B) Les défis des ressources humaines	146
§ 2 : Les risques liés au recrutement	150
A) Management, la gestion des carrières et des compétences interculturelles.....	150
§ 3 : Le recrutement et le rôle du manager de filiale.....	155
A) Les structures et conceptions du management	156
B) Quelles sont les compétences spécifiques à identifier chez les managers internationaux ?	165
§ 4 : Expatriation et mobilité internationale.....	175
A) La motivation pour l'expatriation.....	176
B) La difficile problématique des retours d'expatriation et l'échec des mutations internationales.....	181
C) Absence de préparation technique et culturelle dans les PME.....	184
CONCLUSION CHAPITRE 2	189
PARTIE II : INTÉGRATION LATINO-AMÉRICAINNE : EXPÉRIENCE D'INSERTION	196
CHAPITRE 3 : AMÉRIQUE LATINE : LES MUTATIONS COMMERCIALES, POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES	197
SECTION I : INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS	205
§ 1 : Tendance des Investissements Directs Étrangers en Amérique latine	209
A) Une diversité des IDE.....	209
B) Les pays investisseurs.....	217
§ 2 : Croissance du PIB en Amérique latine pour l'année 2013 et 2014	220
A) Définition du PIB	220

B) L'investissement direct vers l'extérieur	226
C) Les entreprises internationales, stratégies et résultats	230
D) Les translatinas, principaux secteurs et stratégies externes.....	233
SECTION II : LE CLIMAT DES AFFAIRES AU CHILI.....	240
§ 1 : Les indicateurs généraux du Chili en 2014	241
A) La population au Chili.....	242
B) Le Chili, la croissance la plus élevée des pays membres de l'OCDE	245
C) Le système politique.....	250
D) La fiscalité et le droit social	254
§ 2 : Comment bien réussir son implantation au Chili, les différentes formes de sociétés	259
A) Les différentes formes d'implantation au Chili.....	261
B) Le commerce avec la France	266
§ 3 : Les projets d'avenir au Chili.....	269
A) Le secteur électrique.....	269
B) Les nouveaux entrants	271
CONCLUSION CHAPITRE 3	273
CHAPITRE 4 : ORGANISATION DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES DANS L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE UTILITIES-PERFORMANCE AU CHILI	278
SECTION I : INTÉGRATION INTERCULTURELLE DU GROUPE UTILITIES- PERFORMANCE.....	285
§ 1 : La formation et l'étude des dimensions interculturelles	288
A) Acquérir des compétences interculturelles.....	296
B) Les 4 niveaux d'apprentissage.....	304
C) Prise en compte de la pluralité culturelle et des dimensions de la culture	310
D) L'aspect linguistique	319
§ 2 : Les modes de gestion de l'entreprise au Chili : intégration de la GIRH.....	323

A) Développement des relations siège-filiales	323
B) Les ressources humaines internationales, identifier et savoir attirer les talents	331
C) L'embauchage des employés internationaux.....	348
D) Les défis du développement à l'international.....	355
SECTION II : NOTIONS DE COMPÉTENCES INTERCULTURELLES ET	
INTERPERSONNELLES, UN ENJEU CLÉ.....	364
§ 1 : Les différentes compétences, planifications et actions	364
A) Les approches de la compétence	365
B) Les ressources incorporées	366
C) Le fonctionnement de la compétence	371
D) Les ressources pour progresser.....	373
§ 2 : Mobilisation de la compétence pour le développement.....	378
A) Les aptitudes ou les qualités : des traits de personnalité dominants	381
B) Classement des compétences.....	397
§ 3 : Évaluations du programme des compétences professionnelles et personnelles.....	400
A) Les évènements majeurs qui influent sur l'internationalisation	403
B) Internationalisation et compétences interculturelles.....	406
CONCLUSION CHAPITRE 4	408
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	412
BIBLIOGRAPHIE.....	420
ANNEXES	436
TABLES	470
TABLE DES MATIÈRES	471
TABLE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	476
RÉSUMÉ	481
ABSTRACT.....	482

TABLE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure 2. 1 : Les mégapoles mondiales	60
Figure 2.2 : La structure réactive	82
Figure 2.3 : Les cinq forces de Porter	85
Figure 2.4 : Schéma mélangeant les trois concepts.....	87
Tableau 2. 2 : Avantages et inconvénients de la diversification	90
Tableau 3.8 : Synthèse des 4 approches des relations siège-filiales Adapté de Heenan et Perlmutter (1979)	97
Figure 4.1 : Classement des pays en fonction des quatre grandes principales dimensions de la culture nationale.	115
Figure 3.1 : Le concept de compétence interculturelle	119
Figure 3.2 : Les différents niveaux de manifestation d'une culture, Hofstede (1994)	120
Figure 3.3 : La courbe d'acculturation de Hofstede 1994.....	123
Figure 3. 5 : Les trois dimensions de la compétence interculturelle tirée de Gertsen	125
Tableau 3.1 : Récapitulatif des auteurs et des définitions	125
Tableau 4.10 : Les dimensions culturelles couramment proposées en management interculturel	128
Tableau 4.25 : Les six critères clés de Hofstede, d'Iribarne, Trompenaars et Hall	134
Tableau 4.4 : Les compétences particulières.....	139
Tableaux 4.9 : Récapitulatif des composantes spécifiques d'un système international de GRH.....	148
Figure 4,1 : Caractéristiques de la culture et influence des RH	149
Tableau 4. 18 : Panorama des pratiques de gestion des carrières et de mobilité selon le type d'organisation à l'international.....	153
Tableau 4.19 : La conception classique et l'approche fonctionnaliste de Henry Fayol 1916.....	156

Tableau 4.20 : Les savoirs être : Savoir-être managériaux : Le rôle de « traducteur » (Desmarais 2004)	157
Tableau 4.21 : Les savoirs faire de Whetten et Cameron :	160
Tableau 4.22 : Récapitulatif des auteurs et de leur différente position respective sur le recrutement et le rôle du manager la filiale	163
Tableau 4.23 : Quelles sont les compétences spécifiques à identifier chez les managers internationaux :	174
Tableau 4. 24 : Récapitulatif des aptitudes spécifiques du manager international en les modulant selon son type de profil dans l'entreprise	175
Tableau 4. 26 : Récapitulatif des échecs des mutations internationales.....	187
Tableau 3.15 : Les inéluctables compétences interculturelles	190
Figure 2.5 : Rentrée des IDE en Amérique latine en fonction du PIB de 1990 à 2013 (valeur des IDE en Millions de dollars et PIB en pourcentage).....	210
Figure 2,6 : Entrée des IDE pour les pays sélectionnés en 2011, 2012 et 2013 (chiffre en millions de dollars).....	212
Figure 2.7 : Distribution par secteur des IDE en million de dollars USD en 2013. 215	
Figure 2.8 : Origine de l'investissement direct étranger en 2013 (pourcentage)	219
Figure 2.9 : Pays investisseurs dans les zones sélectionnées en 2012	219
Figure 2.11 : Taux de variation du PIB en 2013 en pourcentage.....	222
Figure 2.12 : Taux de variation du PIB entre 2010 et 2013	222
Figure 2.13 : Flux d'inversion étrangère en Amérique latine de 2006 à 2013 en Millions de dollars.....	226
Figure 2.14 : Investissement annuel extérieur en Amérique latine	234
Tableau 2.10 : Les 10 plus grandes entreprises translatinas de la région par ventes totales en 2012 et en Millions de dollars USD	234
Tableau 2.11 : Les 20 plus grandes entreprises translatinas de la région par ventes totales en 2012 et en Millions de dollars USD	235
Tableau 1.1 : Évolution démographique de la population chilienne.....	243

Figure 1.1 : Structure de la population chilienne	243
Tableau 1.2 : Répartition des classes sociales au Chili entre 2002 et 2012	244
Tableau 1.3 : Revenu mensuel par foyer au Chili en 2012	245
Tableau 1.4 : Taux de change au 6 novembre 2014.....	248
§ 2 Contextes réglementaires sociaux et fiscaux.....	252
Tableau 1.5 : Chili, 34 ^e rang mondial et 1 ^{er} rang Sud-Américain	252
Tableau 1.6 : Le commerce transfrontalier	253
Figure 2.27 : Répartition des investissements par pays en 2012.....	267
Figure 1.0 : La courbe d'acculturation de Hofstede pour le jeune expatrié au Chili	289
Figure 3.6 : La formation interculturelle.....	305
Tableau 3.2 : Pratiques de formation destinées aux employés mutés dans les pays étrangers	309
Tableau 4.5 : Éléments généraux de la distance hiérarchique forte par Hofstede ..	311
Tableau 4.6 : Récapitulatif de la distance hiérarchique forte.....	315
Tableau 4.7 : L'individualisme opposé au collectivisme en entreprise	318
Tableaux 4.27 : Les termes du langage	321
Tableau 3.4 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche ethnocentrique	326
Tableau 3.5 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche polycentrique	328
Tableau 3.6 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche régiocentrique	328
Tableau 3.7 : L'organisation de l'entreprise à l'étranger, approche géocentrique..	329
Tableau 3.9 : Transition de l'ethnocentrisme au polycentrisme	330
Tableau 4.8 : Les approches des ressources humaines à l'international. Panorama des pratiques en fonction des trois perspectives de la stratégie d'internationalisation .	331
Tableau 3.3 : Répartitions des compétences internationales de la filiale au Chili ..	333
Tableau 4.11 : Décisions structurelles pour la PME au Chili	337
Tableau 4.12 : Le recrutement international, définition de la population adéquate	338

Tableau 4.13 : Coût d'un expatrié standard	341
Tableau 4.14 : Avantages et inconvénients du recrutement de ressources humaines locales dans les filiales internationales.....	343
Tableau 4.15 : Avantages et inconvénients du recrutement des ressources humaines expatriés dans les filiales internationales.	344
Tableau 4.16 : Les axes identifiables généraux des approches de gestion en RH ..	347
Tableau 4.17 : Rapprochement du mode de gestion et du recrutement.	348
Figure 4.2 : Cycle de vie de la filiale en fonction du recrutement des ressources humaines internationales.....	350
Tableaux 4.1 : Récapitulatif des enjeux de la GRH internationale	356
Tableau 4.2 : Récapitulatif du modèle de Garrett Morgan	359
Tableau 4.3 : Résumé de la complexification par Peter Dowding et Randall Schuler (1990).....	362
Tableau 3.10 : Les différentes approches combinatoires de la compétence	366
Tableau 3.11 : Savoir agir avec compétence.....	379
Tableau 3.12 : Récapitulatif des facteurs intellectuels indispensables au développement international	385
Tableau 3.13 : Fréquence de concepts importants par thème relevant des qualités personnelles.....	398
Tableau 3.14 : Récapitulatif des compétences interculturelles indispensables selon les auteurs.....	399
Tableau 2.1 : Taux de croissance du PIB en Amérique latine de 2000 à 2013.....	437
Tableau 2.3 : Investissements directs étrangers reçus par pays et par territoire de 2004 à 2013 (chiffre en million de dollars et pourcentages).....	438
Tableau 2.4 : Réception des IDE par secteurs et par pays sud-américain en millions de dollars USD	441
Tableau 2.5 : Principaux pays investisseurs en termes d'IDE en millions de dollars USD.....	444

Tableau 2.6 : Les 20 principales actions et acquisitions en 2013 (montant en millions de dollars).....	446
Tableau 2.7 : PIB en Amérique latine et en millions de dollars et taux annuel de variation en pourcentage	448
Tableau 2.8 : Flux d'investissements étrangers directs vers l'extérieur pour les principales économies de la région. En Millions de dollars.....	450
Tableau 2.9 : Acquisitions des entreprises internationales montant en Millions de dollars.....	451
Tableau 1.8 : Imposition sur les revenus.....	453
Tableau 1.9 : Récapitulatif des réformes et décrets	454
Tableau 1.10 : Le droit social chilien.....	457
Tableau 1.11 : Entreprendre au Chili, les principaux impôts.....	461
Tableau 1.12 : Traitement de l'investissement étranger au Chili.....	463
Tableau 1.13 : Les étapes dans la constitution d'une société.....	464
Tableau 1.14 : Entreprendre au Chili, les principaux visa	465
Tableau 1.15 : Types de contrats et travaux d'honoraires.....	467

RÉSUMÉ

La gestion de ressources humaines internationales a été l'un des premiers challenges pour toutes compagnies qui désirent travailler et développer son activité sur une région étrangère. Les différents mouvements de ces ressources humaines et de ces compétences provoquent un phénomène de transportation des cultures mondiales. Au travers du développement humain à l'étranger, la diversité doit être acceptée. Le mélange des cultures nous met face à de nouveaux conflits au sein même des entreprises internationales. Les conflits interculturels, les compétences interculturelles, le management de l'interculturalité sont autant de thèmes auxquels les multinationales n'étaient pas confrontées au cours des décennies antérieures. Dans le cadre de l'internationalisation des entreprises, nous entendons travailler sur ces dissemblances pour démontrer comment les humains peuvent accepter et cultiver les différences culturelles en sociétés.

Un nouveau rapport de l'OCDE³⁷⁸ note que le modèle économique du Chili, axé sur les ressources naturelles, est sur le point d'atteindre ses limites. Le Chili a déjà œuvré pour alléger les pressions accrues que sa croissance économique rapide fait peser sur son environnement, notamment en renforçant ses instances de protection de l'écosystème et en appliquant de nouveaux instruments, dont une taxe carbone. Il doit poursuivre dans cette voie et mettre en œuvre pleinement les mesures pour endiguer les risques qui menacent son sol, son air et son eau.

« Le Chili est l'un des poumons économiques de l'Amérique latine, mais il reste à savoir si, au cours du quart de siècle à venir, il pourra maintenir cette croissance tout en protégeant son patrimoine naturel », a déclaré le Directeur de l'environnement de l'OCDE, M. Simon Upton, lors du lancement de l'Examen environnemental à Santiago.

Le ministère du Commerce encourage le développement des PME françaises sur toute la surface du globe. Dans la ville de Santiago au Chili, nous verrons comment le groupe Utilities-Performance spécialiste de l'économie d'énergies y a développé son activité.

Mots clés : Globalisation, interculturalité, internationalisation, compétences, expatriation, risque, échec, coopération, gestion, Chili.

³⁷⁸ Le Chili doit prendre des mesures pour réduire les menaces qui pèsent sur son environnement OCDE.org

ABSTRACT

The international management of human resources has been one of the first challenges of any company wishing to work and develop activity in another region. The various movements of this human resources and competencies have implicated phenomena of culture transportation worldwide. Inside the development of human resource abroad, diversity acceptance must be considered. The mix of different cultures shows us new conflicts inside an international company.

Intercultural conflicts, the intercultural competencies, management of interculturalism, are topics multinational companies did not face decades ago. Researcher worked on this differences and how humans can accept and cultivate the cultural differences in society.

Chile has taken steps to address the rising environmental pressures from its rapid economic growth, strengthening its environmental institutions and introducing new instruments, including a carbon tax. It now needs to move ahead and thoroughly implement policy measures to stem the threat to its land, air and water. Chile is an economic powerhouse in Latin America, and the question for the next quarter century is whether it will be able to continue to deliver that growth in a way that protects its environmental asset base, said OECD Environment Director Simon Upton, launching the Review in Santiago.

The French Ministry of Commerce encourages the development of the SMEs all around the world. In the city of Santiago, Chile, we will see how the Utilities-Performance group, which specializes in energy efficiency, developed his activity.

Key words: Globalization, interculturalism, internationalization, competencies, expatriation, risk, failure, cooperation, management, Chile.