



Les entreprises disposent d'un large éventail de solutions pour entretenir les liens avec le siège.

(Photo : Giry/REA)

ENTREPRISE ET EXPATRIÉS

LA STRATEGIE DU CORDON OMBILICAL

Pour les collaborateurs basés à des milliers de kilomètres du siège, il est indispensable de pouvoir suivre et comprendre l'évolution de leur entreprise. Et réciproquement.

Faire mentir le dicton "loin des yeux, loin du cœur", tel est l'enjeu qui mobilise en une belle solidarité les directions de la communication et des ressources humaines à l'heure de l'internationalisation. Il s'agit en effet, pour les entreprises françaises, de prouver à leurs salariés envoyés à l'étranger qu'on peut les cajoler à distance. Il s'agit aussi de veiller au bon déroulement de leur carrière. Sans que cet éloignement, fût-il temporaire, ne leur fasse courir le risque d'isolement. Ou pire, d'oubli.

"Devenir un étranger pour sa famille" : Claude Michel, consultant chez M2M, cabinet d'aide à la mobilité géographique nationale et internationale, résume ainsi ce qui pourrait bien être le cauchemar de l'expatrié. Une opinion partagée par cet ancien directeur des ressources humaines d'une filiale d'un grand groupe français : "Il existe un lien quasi affectif entre l'expatrié et sa maison mère. Et quand on est à des milliers de kilomètres, il est vital d'avoir des nouvelles régulièrement pour suivre et aussi comprendre l'évolution de l'esprit de la maison."

Pour Louis Heuzé, adjoint au chef du département Communication interne chez Total et lui-même "ex-expatrié" pendant dix sept ans en off-shore à Terre-Neuve, en Chine, au Kenya et en Indonésie, "le problème principal est de ne pas perdre le cap !" L'exemple de Total est d'autant plus instructif que la mobilité y est forte : 3 000 des 9 000 cadres bougent chaque année, soit une moyenne de quinze personnes par jour.

POINTS CLÉS

- Un salarié expatrié doit rester informé de la vie du siège pour ne pas perdre le cap.
- Les grands groupes exportateurs l'ont bien compris et organisent des rencontres régulières, soit sur place, soit au siège.
- Les outils de communication varient du journal interne aux cassettes vidéo. Sans guère d'inventivité.

Comprendre à distance l'évolution de la stratégie de l'entreprise – surtout lorsque les têtes changent au siège, ne pas perdre de vue sa propre mission, mais aussi s'adapter à la culture locale et concilier cette dernière avec la culture d'entreprise : l'expatrié doit faire face à toutes ces exigences. "On n'a pas le droit de se tromper, c'est pourquoi il faut très bien connaître son métier et savoir prendre des responsabilités", explique Gérard d'Héré, chargé de la population expatriée au sein de la division internationale des ressources humaines à la BNP. L'expatrié est donc soumis à forte pression. "A lui de créer de la richesse pour compenser sa perte", complète Charles-Henri le Chevalier chez Hay Management, cabinet de gestion, organisation et stratégie des ressources humaines dans le monde entier.

Contraint de ne pas décevoir et coupé de son environnement familial, notre expatrié a plus ou moins de chances d'échapper aux affres de l'exil. Premier paramètre, l'envergure de l'entreprise détermine sa stratégie quant à l'entretien de ce lien affectif et professionnel salvateur. En effet, le sentiment de proximité ne sera pas le même selon qu'il s'agit de grands groupes dont les filiales font alors interface, ou de PME qui envoient leurs expatriés en "terre vierge". Ces derniers s'apparentent alors à des pionniers, voire à des "baroudeurs". Pour ceux-là, nous dit-on en substance, la vie est dure, hormis les avantages du formidable déve-

Essentiels

Grande-Bretagne : des patrons par intérim

■ *The Economist Intelligence Unit (du groupe The Economist) vient de publier une étude comparative sur le coût d'un expatrié selon le pays d'accueil. Au Japon, il doit être multiplié par 3,5, par 3 à Paris, par 2,2 à New York et par 2,1 à Francfort. Autre tendance relevée par l'EIU : le développement des missions temporaires, y compris de direction, à l'étranger.*

Conseil : Bossard s'installe en Roumanie

■ *Depuis trois ans, le groupe Bossard participe à des missions en Roumanie dans le cadre d'un programme communautaire. Fort de cette expérience, il vient d'ouvrir une filiale Bossard Consultants Romania SRL axée sur le conseil en management et en organisation.*

CSNE : intégration plus rapide

■ *Selon une enquête réalisée par Courrier Cadres (hebdomadaire de l'Association pour l'emploi des cadres), les CSNE sont 55 % à être intégrés en entreprise à la suite de leur stage. Ce pourcentage tombe à 49 % pour les Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche), à 16 % pour les étudiants stagiaires des grandes écoles et à 10 % pour les stagiaires universitaires.*

Association : les Centraliens visent l'Asie

■ *Une nouvelle association est née à l'Ecole centrale : elle se nomme GAP (Groupe Asie-Pacifique). Elle se donne pour ambition de soutenir l'action de l'école vers ces pays, de faciliter la recherche de stages, de partenariats universitaires ou industriels, l'échange de chercheurs et d'enseignants. Un petit noyau d'étudiants parisiens s'appuie sur un réseau de correspondants chargés d'assurer le relais.*

● *Contact : Franck Martin, secrétaire général, tél. : (1) 39 24 07 06.*

Expatriés : et votre conjoint ?

■ *La société Right Associates (conseil en outplacement) prépare une étude sur la dimension familiale de l'expatriation. 3 800 personnes (expatriés et conjoints) appartenant à 74 entreprises de différentes nationalités ont été interrogées. Parution prévue fin novembre.*

● *Contact : Tél. : (1) 46 96 65 65.*

loppement des télécommunications modernes qui permettent de garder le contact. "Qu'ils se rassurent, expose un autre interlocuteur, il arrive à leurs collègues plus fortunés des banques de se retrouver momentanément perdus au fin fond de la Guinée, sans télécopie ni téléphone..."

La demande de soutien se fait plus ou moins pressante selon que l'on est expatrié de l'autre côté de la frontière ou à des milliers de kilomètres de chez soi. Se déclinent donc diversement : le besoin d'être informé et de communiquer, le besoin de recevoir de la visite et de se ressourcer dans l'Hexagone ainsi que le besoin d'immersion dans les grands rassemblements intra-entreprise.

Un large éventail de solutions. Même si leur inventivité laisse parfois à désirer, les entreprises offrent un large éventail de solutions pour entretenir les liens avec le siège. Ce que Jane Goodman, d'Akka, agence de conseil en communication, appelle "la dimension interne de la communication internationale". Journaux, lettres, bulletins de communication interne s'y taillent la part du lion. Le degré de prise de conscience de leur nécessité d'internationalisation est fonction des stratégies en cours. Ainsi la BNP va-t-elle, dès 1985, créer un journal complémentaire tourné vers l'étranger : *Dialogue international*.

A l'autre extrémité, Axa ne compte qu'une cinquantaine de salariés français à l'étranger, décentralisation oblige. On leur propose tout de même, ainsi qu'à tous les autochtones des succursales hors de France, un journal bilingue français-anglais : *Axa Tribune*. En attendant les grandes manœuvres de développement de la mobilité internationale "prévues dans les deux ans qui viennent", annonce Armelle Soymié, responsable de la communication interne...

A la rubrique nostalgie, les nouvelles de l'Hexagone sont susceptibles d'apporter un peu de baume au cœur de ceux qui ont le mal du pays. Outre l'initiative personnelle de s'abonner à un titre, les différents départements Communication-vidéo des grandes firmes proposent des revues de presse quotidiennes, des cassettes vidéo d'informations et des flashes qui circulent à l'intérieur des filiales.

Qui dit s'informer dit aussi communiquer. Les grandes entreprises comptent, pour la plupart, des réseaux téléphoniques internes et des messageries par RTI (Réseau de télécommunications internationales) : une sorte de Minitel interne que l'on a beaucoup utilisé à la BNP pendant la privatisation. Certaines compagnies, particulièrement bienveillantes, offrent un "plus" à leurs cadres expatriés. Un "cocooning" postal qui leur permet d'acheminer un courrier par Chronopost, via la France, par un système proche de la valise diplomatique. C'est le

cas notamment dans le groupe Total. Dénominateur commun à toutes les entreprises, moyennes ou grandes - outre les congés, pris en charge par la maison - la visite est un passage obligé. Elle est un droit mais aussi un devoir, dont la forme canonique est la visite annuelle ou bisannuelle au siège. Et pas question de chômer ! Ainsi un directeur de site de la BNP se voit-il organiser la bagatelle de trente-cinq rendez-vous en un temps record. C'est l'occasion de privilégier le plan de carrière de l'intéressé et d'en savoir plus long sur son activité d'expatrié.

Et si tu ne viens pas à Lagardère... Certains directeurs des ressources humaines dans les filiales étrangères n'hésitent pas à apporter soutien et réconfort à leurs collègues qui n'ont pas la chance, comme eux, d'habiter la capitale d'un pays d'expatriation. Un ancien d'une grande compagnie pétrolière française, basée à Buenos-Aires, ne rechignait pas à franchir quelque 3 500 km au sud, près d'Ushuaia, pour rencontrer les logisticiens "paumés là-bas".

Au rayon festivités, les séminaires internationaux, conventions annuelles, grandes messes et autres réjouissances offrent à notre exilé en mal de chaleur humaine l'opportunité d'un bain de foule. Trois mille personnes à La Défense pour la fête de fin d'année d'un groupe agro-alimentaire, ou soirée de la Sainte-Barbe issue du folklore spécifique aux pétroliers qui brasse les arrivants de plates-formes pétrolières en Mer du Nord et ceux de Maracaibo, à 1 000 km au large de Caracas. Variations climatiques garanties...

La culture et la bannière. Reste enfin ce qu'en jargon de communication interne on nomme les "événements fédérateurs". C'est ici que l'on pêche par défaut d'initiatives ou par manque d'imagination. Pourtant rien de tel que la culture et la bannière de l'entreprise pour galvaniser ses troupes ! Tournois de football, régates de quatre vingt quinze bateaux chez Total, sans oublier ces bouffées d'oxygène professionnel que constituent les croisières de rêve sur le Club Med One (Renault), voyages touristiques, tournées gastronomiques et grands spectacles en "direct-live" aux manifestations sportives de prestige dont le groupe est le sponsor (3M aux J.O. d'Albertville et la féerie Découflé). Tout cela en compagnie de collègues - promotionnables et promotionnés - bien sûr.

De cette capacité de communiquer à distance dépendra ce qui constitue "le problème crucial pour l'expatrié", selon les termes de Charles-Henri Le Chevalier. A savoir : l'aménagement de son retour. Une donnée majeure que la communication interne et la gestion des ressources humaines traitent loin, très loin... en amont ! ■

Fabienne Soria