

Session 3 : Comment mélanger les cultures et profiter de l'augmentation de la diversité ? Comment créer des organisations efficaces dans une atmosphère mondialisée ? Est-ce que l'Europe pourrait ouvrir la voie vers une gestion plus moderne et plus mondiale ?

Wendy Cartwright : Yves m'a demandé d'ouvrir avec quelques mots de réflexion sur le programme chargé d'hier. Premièrement, je tiens à dire que la présentation de Catherine de Wenden a été absolument fascinante. Je pense que ça valait le coup de venir à Lisbonne juste pour l'entendre, et je suis sincère, car la source de données présentées était très riche et aide à donner du sens à ce portrait de la mondialisation humaine, qui représente un défi. Ce matin, j'ai regardé les informations sur BBC World et j'ai vu les résultats des élections en Inde ; le reportage parlait de l'urbanisation, un défi pour le nouveau gouvernement, et de la régionalisation croissante de ce grand pays, ce qui a confirmé ce que Catherine disait hier ; grâce à sa présentation, j'ai compris les informations autrement. La contribution de nos collègues de l'Université de Rome sur le vieillissement de la population a également été précieuse, ainsi que le débat sur l'adéquation des compétences, qui est vraiment le sujet clé qu'il nous faut affronter. On a tendance à se focaliser sur les extrémités des organisations, mais le milieu, les compétences techniques, les salariés avec un niveau d'éducation moyen, sont un peu mis de côté, comme l'a démontré Jean-Christophe Dumont. Le débat, avec l'étude de cas sur l'exemple allemand et la flexibilité, a été le clou du spectacle, surtout d'un point de vue britannique, comme Steve Bevan l'a souligné. En effet, on le voit bien au Royaume-Uni, et la discussion entre les syndicats et les collègues impliqués dans la direction était intéressante et équilibrée. Il n'existe pas qu'une seule façon de résoudre la situation mais la manière dont chaque pays répond à ses réalités sociales, et ses implications pour les chômeurs et la transition vers l'emploi était fascinante. Aujourd'hui, nous allons adopter un nouveau point de vue et parler plus de mobilité et de culture.

Yves Barou : Aujourd'hui, nous allons couvrir de gros sujets macro-économiques, des questions sociétales qui touchent nos entreprises. En mettant ce programme sur pied, l'idée première était que les entreprises européennes ont été épargnées par le choc de la mondialisation humaine ; mais ce n'est que le début, et nous sommes ici pour analyser les signes de faiblesse. En effet, à plusieurs égards, les entreprises continuent à faire comme elles ont toujours fait mais, ici et là, on voit des chocs, des faits qui résonnent dans les entreprises. Je voudrais juste donner quelques exemples tirés de mon expérience personnelle afin d'ouvrir cette discussion. Premièrement, il y a quelques années, j'ai dû expatrier en Chine un jeune salarié chinois qui avait fait Polytechnique en France. Je pensais qu'il serait ravi d'être recruté par Thales et que tout irait bien. Malheureusement, la discussion s'est compliquée car il était chinois mais il a bien sûr réclamé une formule pour expatriés, puisqu'il avait été formé à Paris et avait donc reçu le même enseignement que des ingénieurs français : il ne voyait pas pourquoi il devrait toucher moins en étant à Shanghai, surtout qu'il était encore mieux placé puisque c'était son pays. Ainsi, j'ai les mêmes avantages que les français ou les américains mais j'en ai encore d'autres, donc je devrais être payé encore plus. La discussion a évidemment été compliquée.

En fin de compte, pour sauver les apparences, on ne lui a pas offert une formule pour expatriés mais il avait les mêmes avantages financiers. Un autre exemple : quelqu'un de chez Thales a publié un article sur l'art de vivre ensemble. Nous avons eu deux situations à gérer aux Etats-Unis et au Canada : dans la première, à Irvine en Californie, qui assemblait des télévisions pour les avions, il y avait trois équipes : une composée d'américains « lambda » parlant anglais, la deuxième composée de latinos parlant espagnol et la troisième de chinois parlant chinois. Ce programme a posé beaucoup de problèmes car il n'y avait aucune communication entre les équipes et donc de nombreux conflits. L'autre problème auquel je fais référence a eu lieu à Toronto, une ville qui ressemble un peu à une Tour de Babel. A Toronto, l'usine de Thales emploie 1 000 personnes appartenant à près de 30 communautés. Chaque jour il y avait un nouveau problème entre les communautés, car les salariés habitent des quartiers différents, ne mangent pas la même chose, et pratiquent même des sports différents. Ils ne se fréquentent jamais en dehors de l'entreprise. Cependant, dès qu'ils pénètrent dans son enceinte, on fait comme si tous les salariés étaient les mêmes alors qu'en réalité, ils sont en conflit. Chaque communauté a également son leader, ce qui n'est pas une activité classique pour la direction ; ça n'a rien à voir avec les syndicats, donc les managers RH passent le plus clair de leur temps à gérer les différentes communautés et leurs leaders. Un autre exemple, toujours lié à mon expatrié chinois, est l'émergence d'un marché mondial. Certaines personnes ont les compétences et la disponibilité nécessaires pour travailler n'importe où, auquel cas le débat sur la rémunération change du tout au tout. Je parle évidemment d'une minorité mais elle existe. Et je pense que le revers de la médaille c'est la fuite des cerveaux. La concurrence entre les entreprises pour de nombreux techniciens et experts au milieu de leur carrière, alors que l'entreprise a déjà investi, représente un risque de perdre ces salariés et donc cet investissement. De nombreuses entreprises délocalisent ou ouvrent de nouvelles usines plus près de leur marché. Pour beaucoup, c'est une évidence : ce faisant, au niveau international, elles croissent plus vite qu'elles espéraient et alimentent les classes moyennes dans les villes dans lesquelles elles sont installées. L'étape suivante consiste à intégrer ces nouveaux directeurs, ces experts venant de ces pays, ce qui crée encore une situation nouvelle avec de nombreuses nationalités dans les sessions de formation, de gestion, et toutes les procédures sont affectées par cette augmentation de la diversité. On a vu hier qu'en règle générale les recrutements ont lieu dans un pays avec les gens qui y sont déjà présents. Mais on assiste encore à un nouveau phénomène pour les personnes dont l'usine est dans un autre pays, avec une entreprise qui tente de faire passer des messages de mobilité mondiale. Partant de ces faits, je me suis demandé quelle était la procédure à suivre pour une entreprise qui veut devenir mondiale. Un autre moyen de poser la question serait de savoir si, au bout du compte, la nationalité de l'entreprise a vraiment un sens. C'est une question que l'on voit souvent posée dans les journaux, surtout quand il y a des problèmes. Quand j'essaye de comprendre les étapes de la mondialisation d'une entreprise, j'en vois quatre. D'abord, l'entreprise envoie un expert, des expatriés, chargés de surveiller le manager local. Ils sont dans les bureaux locaux, à un poste financier mais dans un but de contrôle. Ils sont autonomes mais c'est une autonomie contrôlée. Deuxièmement, avec les besoins technologiques ou commerciaux, les compétences sont exportées. Le centre reste le cadre de référence mais les compétences sont exportées afin d'obtenir plus de cohérence. Dans les grandes organisations, la troisième étape

4e Forum du Cercle des DRH européens – Les entreprises européennes, gagnantes ou perdantes de la mondialisation humaine ?

Session 3 – Comment intégrer les cultures et tirer profit de l'augmentation de la diversité ?

Introduction

consiste en l'apparition d'une sorte d'organisation multipolaire avec des centres d'excellence partout, en concurrence les uns contre les autres. J'ai déjà vu des entreprises forcées de mettre sur pied des procédures d'arbitration entre ces centres, qui font partie de la même entreprise. La quatrième étape est le déménagement, ce que j'appelle la multi-domesticité. Dans cette étape, chaque entreprise locale peut réellement être citoyenne de son pays ou de sa région. Le concept de siège mondial disparaît car il y a des succursales. Avec cette dernière étape, la nationalité de l'entreprise s'efface et se répartit entre les pays. La mondialisation influence l'organisation de l'entreprise et fait surgir beaucoup de questions. Aujourd'hui, l'idée est de couvrir les questions typiquement soulevées dans les entreprises. La première session va s'attarder sur la diversité, tout ce qui est lié à la vie en communauté. La seconde session traitera de tout ce qui a à voir avec la rémunération, les carrières, l'expatriation, etc. Dans l'après-midi, nous reviendrons sur le fait que, dans les entreprises, à l'origine, nous sommes partis d'un point macro-économique mais nous allons finir sur quelque chose de beaucoup plus large car, comme on l'a dit hier, de nombreux sujets ne peuvent pas être résolus en entreprise, et un cadre européen, qui n'existe pas encore aujourd'hui, pourrait faciliter beaucoup de choses.

4e Forum du Cercle des DRH européens – Les entreprises européennes, gagnantes ou perdantes de la mondialisation humaine ?

Session 3 – Comment intégrer les cultures et tirer profit de l'augmentation de la diversité ?

Introduction