

La gestion des ressources humaines dans une organisation à vocation internationale : un défi pour la P.M.E.

Un des défis majeurs des entreprises et organisations québécoises opérant à l'international concerne leur capacité d'adaptation des ressources humaines aux normes et valeurs de différentes cultures. Dans ce contexte, il arrive souvent aux organisations d'assimiler gestion internationale des ressources humaines et gestion des expatriés. Ce faisant, c'est faire abstraction des autres catégories de salariés en présence dans une telle dynamique. Or, le pays d'origine, les lieux de recrutement et de travail, voire les espaces de mobilité potentiels constituent des variables fondamentales dans un système de gestion. L'essentiel est la capacité de communication et d'échange entre ces différents groupes dont les uns sont sédentaires et les autres mobiles, mais dont aucun ne doit rester méconnu et négligé (Huault, 1998). À partir d'une étude de cas, le texte converge vers la présentation de quatre grands pôles en matière de gestion des ressources humaines se dessinant dans les organisations à vocation internationale et des pratiques qui leur sont associées.

Jean M. Trudel

Professeur
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
2500 boul. de l'Université
Sherbrooke, Québec, Canada J1K 2R1
Courriel : jean.m.trudel@usherbrooke.ca

Marie-Hélène Racine

Étudiante à la maîtrise ICO
Université de Sherbrooke
2500 boul. de l'Université
Sherbrooke, Québec, Canada J1K 2R1
Courriel : marie-hélène.racine@usherbrooke.ca

La gestion des ressources humaines dans une organisation à vocation internationale : un défi pour la P.M.E.

Un des défis majeurs des entreprises et organisations québécoises opérant à l'international concerne leur capacité d'adaptation des ressources humaines aux normes et valeurs de différentes cultures. Dans ce contexte, il arrive souvent aux organisations d'assimiler gestion internationale des ressources humaines et gestion des expatriés. Ce faisant, c'est faire abstraction des autres catégories de salariés en présence dans une telle dynamique. Or, le pays d'origine, les lieux de recrutement et de travail, voire les espaces de mobilité potentiels constituent des variables fondamentales dans un système de gestion. L'essentiel est la capacité de communication et d'échange entre ces différents groupes dont les uns sont sédentaires et les autres mobiles, mais dont aucun ne doit rester méconnu et négligé (Huault, 1998). À partir d'une étude de cas, le texte converge vers la présentation de quatre grands pôles en matière de gestion des ressources humaines se dessinant dans les organisations à vocation internationale et des pratiques qui leur sont associées.

L'émergence de grandes entreprises internationales ou transnationales ne fait plus de doute maintenant dans un contexte de mondialisation et globalisation des marchés comme moyen privilégié de rejoindre un plus grand nombre de débouchés pour les biens et services. La dimension internationale constitue donc une réalité grandissante, et le phénomène se répercute de plus en plus chez les firmes de plus petites tailles qui perçoivent leur développement à l'extérieur des frontières qui jusque-là leur apparaissaient comme naturelles. Avec la mondialisation de l'économie, la capacité des petites et moyennes entreprises à développer leurs activités hors de leurs frontières est devenue un enjeu de premier plan (Pantin, 2006).

On peut certes avancer que le Québec représente un endroit où les P.M.E. sont particulièrement présentes. À titre d'exemple, en 2003 le Québec comptait plus de 234,000 firmes sur son territoire, dont seulement 1,2% d'entre elles employaient plus de 200 salariés. En 2004, l'institut de la statistique du Québec a révélé que la valeur totale des exportations québécoises s'est élevée à plus de 66 milliards de dollars canadiens, alors que de ce montant, près de la moitié découle d'entreprises employant moins de 200 personnes. Toujours selon ces statistiques, plus de 80% de la valeur des exportations est destinée au marché américain et environ 8% est destiné au continent européen. Une réorientation des exportations vers les marchés émergents de la Chine, de l'Inde ou encore du Brésil pourrait modifier ces données dans les années à venir.

De nombreux travaux faisant état des particularités de l'internationalisation des entreprises ont été publiés au fil des ans, mais peu d'entre eux se sont attardés à l'aspect de la gestion des ressources humaines dans un tel contexte. Nous souhaitons donc enrichir la compréhension du processus de gestion des ressources humaines dans un contexte d'internationalisation des P.M.E. québécoises. Cet article livre les conclusions d'une réflexion élaborée au fil des années passées en milieu international et d'une recherche terrain consacrée aux orientations que pourraient prendre la gestion des ressources humaines dans les entreprises à vocation internationale. Comme le prétend Pantin (2006), l'étude de cas est une façon privilégiée d'accès au réel, ce qui nous permet de mieux comprendre la stratégie utilisée par une organisation en situation d'internationalisation. Notre étude a été menée dans une entreprise québécoise spécialisée dans la fabrication et installation de plates-formes élévatrices performantes. Elle fait office de précurseure au Québec dans la conception et la fabrication de plates-formes hydrauliques.

Une P.M.E. québécoise qui s'internationalise

La compagnie Les Produits Fraco Itée. est une entreprise familiale située en Montérégie, sur la rive-sud de Montréal qui emploie quelque 250 personnes. Bien que fondée en 1991, ce n'est qu'en 1994 que Fraco prend l'essor qui allait lui permettre de devenir l'entreprise manufacturière dynamique que l'on connaît aujourd'hui. C'est à ce moment que l'entreprise Maçonnerie Rainville et frère s'est jointe à Fraco. Le propriétaire de Maçonnerie Rainville et frère, maçon de son métier pris alors en main la direction de l'entreprise qui conçoit, fabrique et met en marché des plates-formes élévatrices de travail pour les travaux de construction, de finition et de

réfection de structures. Elle a développé ses produits en utilisant la technologie hydraulique, qui est considérée comme la plus fiable en termes de productivité, de qualité et de sécurité, lorsqu'utilisée pour la fabrication d'équipements d'élévation.

L'entreprise québécoise vend ses produits à des entrepreneurs généraux et à un réseau de distributeurs principalement en Amérique du Nord où elle possède des succursales dans des marchés clés dont plusieurs aux États-Unis. À peine quelques années après sa mise sur pied en 1994, l'entreprise s'est attaquée au marché américain, y voyant là une opportunité d'affaires intéressante. L'entreprise québécoise est aussi présente sur plusieurs autres marchés internationaux. En 1995, les dirigeants ont opté pour le marché de l'Asie du Sud-est en installant un point de service en Indonésie et en développant en 1998 le marché français. La compagnie a entrepris sa croissance internationale dans le but de devenir une entreprise de classe mondiale en ouvrant des points de vente en Europe. Actuellement, l'entreprise est présente et vend ses produits au Royaume-Uni, en Pologne, de même qu'en France. Enfin, elle vient d'inaugurer des installations de production en Chine et elle tente de développer le marché de l'Inde.

La compagnie Les Produits Fraco Ltée s'est donnée comme mission de développer, fabriquer, louer et vendre des plates-formes de travail hautement sécuritaires, alors que la vision des dirigeants est de devenir le leader mondial de l'industrie de la plate-forme de travail. Les valeurs prédominantes qui guident les employés de la compagnie sont celles de la communication, de la confiance, du respect, du professionnalisme, de la continuité et de la productivité. Finalement, les principes généraux qui dictent les façons de travailler sont principalement la gestion participative et la responsabilisation des travailleurs, la démocratisation et la satisfaction du travailleur, la cohérence et la simplicité des procédures.

La majorité des travailleurs dans l'usine de fabrication est composée d'hommes qui possèdent dans la plupart des cas un diplôme d'études secondaires ou de niveau collégial, alors que le personnel de soutien est composé cette fois d'hommes et de femmes qui occupent des postes requérant généralement une formation universitaire. La moyenne d'âge des employés est de 33 ans. Par ailleurs, l'entreprise opère un département de gestion des ressources humaines qui assure la gestion de tous les employés. Ce département se rapporte directement au Président de l'entreprise. La personne responsable du département (comparable à une direction RH) a trois

employés sous sa responsabilité, soit une conseillère RH, une conseillère junior et une paie maître. Les employés qui travaillent à l'international sont généralement sous la gestion de la responsable du département RH et de la conseillère RH.

Le terrain d'enquête

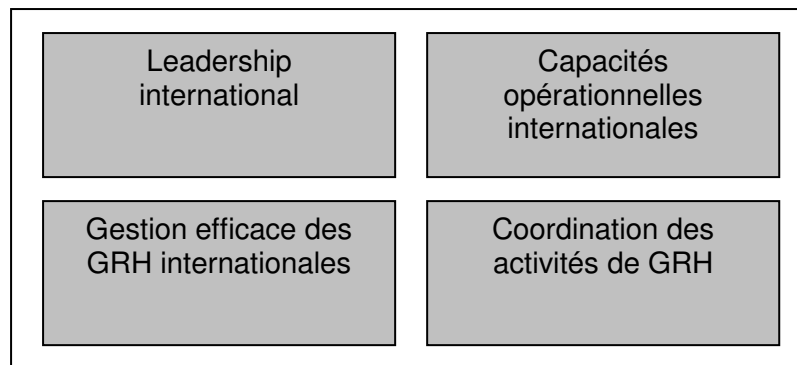
Une enquête de terrain a été réalisée à l'appui d'une réflexion qui portait sur les différentes orientations que devrait prendre la gestion des ressources humaines en contexte international. Une entreprise québécoise a été étudiée à travers ses activités de fabrication d'élevateurs hydrauliques pour le domaine de la construction. Cette P.M.E. de la rive sud de Montréal, chef de file dans le domaine de l'échafaudage industriel a résolument mis l'accent sur le développement de marchés extérieurs dont les États-Unis, l'Europe et l'Asie du Sud-est. C'est une entreprise qui poursuit des valeurs de participation, de responsabilisation, de démocratisation et de satisfaction de ses travailleurs, de cohérence et simplicité des procédures.

Deux entretiens semi-directifs ont été réalisés avec la directrice de l'usine et la conseillère en ressources humaines dans le but de mieux saisir la réalité du contexte de travail chez cette P.M.E. du secteur manufacturier. Les entretiens portaient sur l'évolution de la stratégie d'affaires de l'organisation, notamment en ce qui concerne son internationalisation, et la façon de gérer les ressources humaines dans un tel contexte. Nous nous sommes donc intéressés à la relation entre l'internationalisation des activités de cette entreprise et sa gestion des ressources humaines.

Pour une compréhension du processus de GRH

Comme précédemment indiqué, peu de recherches ont été faites pour conceptualiser le processus de la gestion des ressources humaines en contexte international et la plupart auraient été réalisées dans les grandes firmes. Il faut reconnaître un manque de recherches approfondies dans ce domaine dans la catégorie des P.M.E. (Gankema et coll., 2000). Divers travaux nous ont été proposés pour expliquer les meilleures pratiques liées à la gestion des expatriés lors d'affectations à l'étranger, à la formation des employés confrontés quotidiennement à des cultures et valeurs différentes ou encore à la gestion du retour des expatriés et des difficultés qui y sont liées. Mais ce n'est pas suffisant pour comprendre comment une organisation qui entend

s'internationaliser devrait s'y prendre pour gérer une main-d'œuvre diversifiée. C'est pourquoi nous proposons d'examiner un modèle de gestion des ressources humaines en contexte international en mettant de l'avant quatre pôles d'orientation que l'on croit être nécessaires pour la bonne gestion des ressources humaines. Parallèlement, nous montrerons comment Les Produits Fraco Ltée, cette P.M.E. québécoise établie en Montérégie, a su suivre en partie, un tel modèle de gestion des ressources humaines dans l'internationalisation de ses produits.



Leadership international

Toute entreprise qui souhaite s'internationaliser doit pouvoir compter sur un encadrement supérieur capable d'insuffler à l'entreprise et les individus qui la composent la direction nécessaire pour réussir la démarche. C'est ce que nous appellerons le leadership international. Référence est faite à une équipe dirigeante qui pense globalement, fait état de compétences interculturelles, et est idéalement issue de cultures différentes pour favoriser l'intégration et la globalisation de la mission, vision et valeurs de l'organisation. Le leadership revient, selon Jennifer Laabs (1997), à des questions de détermination et de compétence. Le degré de confiance que démontrent les employés envers leurs gestionnaires pour les guider dans la réalisation de la mission corporative, est certes un des plus grands défis du gestionnaire contemporain.

Mais quelle distinction peut-on faire entre un gestionnaire traditionnel et un leader? D'abord, les gestionnaires sont des individus qui mettent l'accent à bien faire les choses, alors que les leaders sont des gens qui se concentrent plutôt à faire les bonnes choses (Nurmi et Darling, 1997). Ensuite, un leader efficace passe beaucoup de temps dans des activités de vision et de jugement, alors que les activités d'un gestionnaire porteraient surtout sur des activités de routines maîtrisées. Un leader est enfin, orienté vers l'écoute de ses employés et de ses collègues.

D'ailleurs, Nurmi et Darling (1997) soutiennent que de nombreuses études ont montré que les cadres consacrent la majeure partie de leur journée de travail à des interrelations avec les gens.

S'appuyant sur les recherches de MacMillan (1987) portant sur le leadership transformationnel ainsi que sur les travaux de Sanchez-Arias (2004) portant sur les rôles que doivent jouer les leaders, nous postulons un ensemble de sept comportements menant un leader à promouvoir chez ses employés l'aspect international qu'il souhaite insuffler à son entreprise :

1. une vision claire : créer la vision, mais surtout savoir la communiquer de façon efficace, émotive et rationnelle pour inspirer les membres de son équipe, ainsi que d'agir en tant qu'agent de changement ;
2. une insistance pour que chaque responsable d'unité pense à des moyens de développer l'aspect international. Celui-ci est appelé à inclure l'aspect international dans ses considérations quotidiennes. L'évaluation régulière de la performance des individus prend en compte l'apport au développement de l'internationalisation de l'organisation ;
3. un engagement personnel évident. Un cadre supérieur se doit de démontrer qu'il place une grande importance sur les questions liées à l'internationalisation de son organisation en donnant lui-même l'exemple par sa disponibilité à discuter en toutes circonstances une question de portée internationale ;
4. un engagement personnel à long terme. Développer l'aspect international chez une organisation risque de prendre du temps, d'où le besoin pour le leader de perpétuer son engagement. Même si les premiers efforts ne produisent pas de résultats instantanés, le leader se doit de persévérer dans son engagement ;
5. une grande connaissance des marchés et des concurrents. Le succès d'un bon leader international passe par le maintien de ses connaissances des marchés et de ses concurrents immédiats et de leur mise à jour constante. C'est la seule façon de se tenir éveillé aux opportunités qu'offrent les marchés ;
6. affectation des meilleurs éléments aux marchés internationaux. La qualité des personnes choisies pour développer les marchés internationaux envoie un message clair quant au sérieux des intentions de l'organisation de prendre sa place au sein des organisations à vocation internationale ;

7. rôle de coach et éducateur : trouver les talents, développer la relève et accroître le potentiel avec de la formation, transférer l'information, les connaissances et l'expérience grâce à des conférences ou des rencontres pour développer les compétences de l'équipe et le capital intellectuel de l'entreprise.

Dans le contexte de l'entreprise étudiée, le principal dirigeant de l'entreprise n'est pas une personne possédant des connaissances particulières des marchés internationaux. Toutefois, ce leader informel sait écouter et reconnaître une opportunité lorsqu'elle se présente. Les ventes sur le territoire américain ont débuté par l'entremise d'un vendeur américain qui a repéré les produits Fraco alors que la compagnie participait à une foire commerciale. Ce vendeur a contacté l'entreprise pour développer des affaires avec les dirigeants et c'est de cette façon que le processus d'internationalisation de l'entreprise s'est amorcé. Ensuite, en plus de la venue d'autres vendeurs, les dirigeants ont commencé à ouvrir des divisions aux États-Unis, ce qui a permis l'expansion du territoire de vente. Ces bureaux sont situés à Baltimore, Los Angeles, Atlanta, Boston et Chicago pour le territoire américain.

Sur la base des éléments observés chez Fraco, nous sommes en mesure d'avancer que la culture particulière à laquelle répond l'organisation est le point central de l'internationalisation de l'organisation. En se basant sur les éléments d'analyse contextuelle des cultures organisationnelles élaborée par Vanderlinden (2003), la culture organisationnelle du groupe Fraco correspond à une culture groupe. C'est-à-dire qu'une vision stratégique est soutenue et véhiculée par l'encadrement hiérarchique supérieur qui se positionne dans le sens de promouvoir le développement des ressources humaines. Les valeurs de base de l'organisation correspondent à des éléments de participation, de confiance, et à un grand sentiment d'appartenance à la famille Fraco. Le style de leadership est résolument participatif et favorise les interactions à travers le travail d'équipe. La loyauté des membres est recherchée à travers des pratiques de gestion mobilisatrices.

Le développement d'un leadership international ne se fait pas de façon formelle. Pour mener à bien leur projet, les employés à l'étranger reçoivent une formation sur le marché où ils iront par d'autres employés de l'entreprise, soit ceux qui ont préalablement développé ce marché et qui connaissent donc toutes les caractéristiques qui lui sont propres. Fraco a tout d'abord débuté son

processus d'internationalisation de façon ethnocentrique, puisque le développement de nouveaux marchés s'est fait par des employés de la maison mère au Québec. De plus en plus, les expatriés sont remplacés par des gestionnaires locaux afin de minimiser le roulement à l'intérieur des centres et pour assurer une continuité ainsi que pour mieux répondre aux besoins locaux. L'entreprise a un expatrié en Chine et un autre en France, les autres gestionnaires de projets étant des employés locaux. Elle vise donc une approche davantage polycentrique en formant des employés locaux pour qu'ils assument des fonctions plus importantes dans les divers centres.

Cette entreprise mise essentiellement sur les compétences techniques de ses employés comme principal critère lors du recrutement et de la perception que l'on a de leur capacité à s'adapter à la culture d'entreprise. On ne mesure donc pas de façon systématique l'intérêt ou les capacités d'un candidat pour l'international. L'entreprise recrute ses futurs expatriés principalement à l'interne. D'ailleurs, elle s'est risquée une fois à l'embauche d'un employé externe pour le marché étranger et ce fut un échec, attribuable au fait que cette personne ne possédait pas la culture de l'entreprise. Règle générale, les employés expatriés possèdent un minimum de deux années d'expérience dans l'entreprise avant une affectation à l'international.

Ceux qui sont appelés à travailler à l'étranger doivent administrer une succursale de l'entreprise dans un pays désigné. Ils sont alors considérés comme des gérants de projets, postes critiques pour l'entreprise. En effet, les gérants de projets sont responsables du déroulement efficace de toutes les activités sur un chantier de construction, de la vente à la rédaction de contrat et au bon fonctionnement de l'équipement jusqu'à s'assurer de la satisfaction du client. De plus, ils doivent superviser les employés de la succursale, principalement des employés locaux, et ce, avec un minimum de connaissance en la matière. C'est pourquoi, pour être un bon gérant de projets à l'étranger il faut tout connaître de la culture et des produits Fraco, puisque quel que soit le pays où l'entreprise a des activités, l'entreprise tient à conserver sa culture intacte.

Capacités opérationnelles internationales

Nous retenons également un deuxième élément, soit le besoin de développement de **capacités opérationnelles internationales**. Il s'agit de donner à l'organisation à vocation internationale, les capacités opérationnelles pour pouvoir fonctionner de façon efficace dans plusieurs endroits du

monde en même temps. Retenons d'abord le besoin d'établir une structure organisationnelle reflétant le désir de poursuivre une stratégie internationale. Comme le signale Huault (1998), le management international oscille perpétuellement entre deux solutions extrêmes : la standardisation ou l'adaptation à la diversité. Les entreprises performantes savent créer des procédures organisationnelles compatibles avec la diversité de leur environnement. Le besoin de coordination suit en général le niveau de contrôle recherché par souci de réduction de l'incertitude, d'augmentation de la prévisibilité des actions, et d'une certaine forme de conformité dans les comportements provenant des différentes parties de l'organisation pour réaliser les objectifs communs.

La structure choisie sera bien sûr fonction du type d'internationalisation retenue par l'organisation, mais retenons le besoin d'une structure suffisamment souple et flexible pour accommoder des situations avec lesquelles l'organisation n'a sans doute jamais été confrontée dans le passé. Les structures mécanistes sont à éviter à cause de leur lourdeur administrative. Concevoir une structure suffisamment flexible pour pouvoir servir les différents styles de gestion et de philosophie retrouvés au sein d'une organisation élargie représente probablement un des plus grands défis. Ces mécanismes de gestion comme les appelle Huault (1998), regroupent les systèmes d'information, de mesure, les procédures d'allocation des ressources, la planification stratégique et budgétaire, l'évaluation de la performance et la supervision directe.

À côté de ces outils administratifs, une organisation à vocation internationale se doit aussi de mettre sur pied un système de communication efficace pour persuader et convaincre les employés d'adhérer aux valeurs de l'organisation c'est-à-dire les principes que partagent les membres d'une entreprise pour fonder leur jugement et diriger leur conduite (Lelarge, 2003). Les gestionnaires ont un grand rôle à jouer dans la diffusion des valeurs de l'organisation regroupées sous la culture d'entreprise qui permet l'intégration de tous les collaborateurs. De façon générale, il s'agit d'amener chacun des employés à dépasser sa vision parcellaire pour appréhender la dimension globale de l'organisation. L'internationalisation des organisations s'accompagne généralement d'un éclatement géographique qui renforce le besoin de rassembler ses membres autour d'une vision commune. L'intégration culturelle se fait alors à l'aide de moyens de communication et d'échange de valeurs communes.

Suivant cette logique, le personnel international apparaît comme l'un des atouts fondamentaux d'une organisation adoptant une vocation internationale (Huault, 1998). C'est pourquoi l'organisation se doit de motiver et de mobiliser les employés pour qu'ils puissent réagir correctement dans des environnements plus complexes. C'est la performance globale de l'organisation qui devient importante. Les gestionnaires doivent à la fois mobiliser les troupes et motiver chacun. Gélinier (1986) définit l'employé engagé comme quelqu'un dont les énergies sont intégrées dans les enjeux organisationnels. La mobilité géographique internationale représente un moyen de coordination pouvant aider à la circulation d'information et à la transmission de valeurs communes. Les cadres mobiles auraient selon Huault (1998) des réseaux de communication plus étendus que leurs confrères plus sédentaires.

Il semblerait que de plus en plus d'organisations procèdent à des transferts de dirigeants d'affaires d'un pays à un autre. En réponse à ce phénomène grandissant, un assortiment de politiques et de pratiques de mobilité internationales ont été promulguées au fil des ans par les organisations à vocation internationale. Celles-ci fournissent le soutien, l'assistance, et les incitatifs financiers afin d'accroître l'intérêt du personnel de haut niveau envers une affectation internationale. Ces mesures touchent généralement trois problèmes critiques : le développement de carrière, les aspects financiers et les contraintes familiales (Haines et Saba, 1999).

Selon les propos de Lowe et coll., (2002), certains auteurs comme Bonache et Fernandez (1997) et Reynolds (1997) seraient d'avis que la gestion d'un plan de compensation internationale est l'activité de la GRH la plus importante et celle qui demande le plus de temps aux administrateurs dans les entreprises multinationales. Les principaux objectifs d'un plan international de compensation ne seraient pas différents des plans domestiques, qui sont d'attirer, de retenir et de motiver les employés pour qu'ils deviennent un avantage compétitif. Pourtant, Lowe et coll., (2002) pensent qu'il faille aller plus loin qu'un simple ajustement des plans de compensation domestiques pour réellement faire une différence chez les ressources mobiles internationales.

Dans le cas de la P.M.E. québécoise qui nous intéresse, la structure qui lui permet d'agir sur le plan international vient du fait que l'entreprise est en constante situation de survie depuis 1994.

Depuis ce temps, l'organisation est soumise à une croissance accélérée de 50% par année. Une structure informelle s'est installée comme moyen privilégié de gérer efficacement les activités internationales. En fait, ceux qui ont été choisis pour devenir des gérants de projets à l'étranger n'avaient pas nécessairement été identifiés comme tels au moment de se lancer dans l'internationalisation. Ce sont des ressources internes qui ont travaillé au développement d'un certain marché étranger et qui ont vu leurs efforts récompensés par l'ouverture d'un centre dans un marché étranger. Puisqu'ils sont familiers avec la culture, les divers intervenants et les caractéristiques de ces marchés, ils sont logiquement devenus des ressources incontournables pour l'organisation dans ces marchés. À leur retour au siège de l'organisation, ils deviennent des sources d'information et d'appui inestimables à ceux qui les ont remplacés.

Quant à la rémunération des cadres expatriés, il n'existe aucune formule commune à ces derniers. Chaque expatrié reçoit une rémunération adaptée à la situation locale de son affectation. Il est important pour l'entreprise de réviser son plan de compensation selon le mandat et le pays dans lequel sera expatrié l'employé. Chaque cas est différent et répond aux impératifs d'un contexte particulier. C'est pourquoi la rémunération est révisée à chaque mandat offert.

Gestion efficace des ressources humaines internationales

Un troisième volet retenu porte sur la ***gestion efficace des ressources mobiles internationales***. Tout d'abord, avant l'affectation internationale, le service des ressources humaines doit être activement impliqué dans le processus de dotation, en s'assurant que les critères de choix appropriés pour de telles affectations soient respectés. Outre ses capacités techniques, le candidat à une affectation internationale, se doit de posséder d'autres caractéristiques qui peuvent s'avérer encore plus importantes : avoir une perspective globale des affaires et non seulement le point de vue d'un pays en particulier ; avoir une bonne compréhension de différentes cultures et approches d'affaires ; être capable de travailler avec des individus de plusieurs pays et cultures simultanément ; pouvoir s'adapter à vivre avec d'autres cultures et développer des aptitudes interculturelles tout au long de sa carrière ; développer la capacité de traiter tous ses collègues d'égal à égal; et savoir éviter les attitudes de supériorité envers ses collègues étrangers et une relation hiérarchique entre le siège social et les autres bureaux (Adler, 1994). Il est tout aussi primordial de prévoir des sessions de familiarisation avec le nouvel environnement avant que le

candidat à une affectation internationale ne rejoigne son lieu de travail. On évite ainsi beaucoup de frustration, d'incompréhension, de mésentente ou encore d'attentes insatisfaites.

Selon Runnion (2005), pour accroître les chances de succès d'une affectation internationale, les organisations doivent exposer clairement leurs buts et offrir un fort niveau de communication et de support tout au long de l'affectation. Il faut que la ressource mobile internationale sache en tout temps quel est le canal de communication qui lui est assigné afin de maintenir un lien avec le siège social de l'organisation que ce soit pour des questions administratives, professionnelles, techniques ou personnelles. L'assignation d'un parrain sur place, représente aussi un moyen efficace pour rassurer le nouvel arrivant sur les us et coutumes de cet environnement étranger qui peut à l'occasion lui paraître hostile. L'organisation à vocation internationale aurait avantage à mettre sur pied une structure capable de répondre en temps réel à toutes les interrogations d'une main-d'œuvre mobile qui peut se sentir éloignée des centres de pouvoir de l'organisation.

La gestion du rapatriement devient essentielle puisqu'elle est une indication de l'importance accordée par les entreprises à l'expérience acquise à l'étranger, ce qui incite à la création d'une culture internationale et encourage les employés à la mobilité (Saba et Chua, 1999). Toujours selon ces auteurs, les entreprises internationales déploient de grands efforts pour gérer l'expatriation et garantir le succès des cadres internationaux dans leur mission à l'étranger, laissant pour compte la gestion du rapatriement qui pourtant fait partie du processus de gestion de la mobilité internationale. Selon une recherche exploratoire réalisée en France, les cadres affectés à l'étranger acquièrent des compétences importantes, comme de l'autonomie dans la prise de décision, des connaissances techniques, de gestion, linguistiques et interculturelles ainsi que la création de réseaux personnels (Smida, 2006) forts utiles à l'organisation.

Enfin, après une affectation internationale, il est de mise pour une organisation à vocation internationale, de mettre à la disposition de l'employé qui revient, des moyens administratifs, technologiques, financiers et informationnels pour lui permettre de réintégrer avec le plus de souplesse possible son environnement d'origine. Selon Dowling et coll., 1998), des programmes pour assister l'employé lors de son rapatriement dans l'entreprise devrait être implantés et faire partie intégrante du processus de gestion de carrière et des ressources humaines internationales.

Il s'agit de faciliter le retour des expatriés, car le retour est invariablement une phase sensible, voire plus difficile que le départ. Pour les expatriés et leur conjoint, le rapatriement peut impliquer des difficultés et de la délation (Dowling et coll., 1998). On retrouve rarement à son retour, l'organisation que l'on avait quittée deux ou trois années auparavant, le cercle de contacts s'est quelque peu rétréci, les attentes sont peut-être supérieures à ce que l'on retrouve au retour. Dans le cas de l'entreprise à l'étude, la gestion efficace des ressources humaines à l'international est primordiale pour assurer son développement. Même si Fraco tente de former davantage de ressources locales pour répondre aux besoins sur les différents territoires exploités, l'organisation maintient encore deux expatriés à l'étranger.

Avant l'expatriation	Pendant l'expatriation	Rapatriement
Processus de dotation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lettre d'entente Aide fourni par Fraco <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontre entre le responsable de région et l'employé ➤ Cours de langue ➤ Visite dans le pays d'accueil avec conjoint ➤ Support offert pour la famille (logement, école pour les enfants) 	Réseau de communication <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une personne ressource à la maison mère joignable en tout temps ➤ Intranet, courriel ➤ Lignes 514 dans tous les bureaux étrangers¹ Visite de la personne ressource de 3 à 4 fois par année	Aide fournie par Fraco <ul style="list-style-type: none"> ➤ Voiture et hôtel au retour Les employés rapatriés se voient offrir un poste équivalent

Avant l'expatriation, les employés doivent passer par le processus de dotation. L'entreprise rédige une lettre d'entente qui fait part de ce que l'entreprise offre, étant donné qu'aucun mandat n'est le même pour chaque employé. Tout est développé au cas par cas, rien n'est préalablement établi selon des règles ou pratiques. Avant de quitter pour l'étranger, l'employé se voit offrir du support par l'entreprise. Tout d'abord, une rencontre entre le responsable de la région en question et l'employé est organisée pour qu'il puisse se familiariser davantage avec les caractéristiques de sa région d'accueil. S'il le souhaite, le futur expatrié peut s'inscrire à des cours de langue avant de quitter et il a droit à un voyage de visite offert par l'entreprise. Jusqu'à aujourd'hui, Fraco a seulement fait face à une seule expatriation où l'employé s'est déplacé avec

¹ Les lignes 514 sont des lignes téléphoniques directes qui permettent à l'entreprise d'économiser en frais d'interurbains, car un appel en France reste un appel local.

famille. Dans ce cas, l'entreprise a trouvé une école à vocation internationale pour les enfants et a offert du support à la famille pour se trouver un logement adéquat.

Pendant l'expatriation, un réseau de communication efficace est établi entre l'expatrié et la maison mère. D'ailleurs tous les employés, sauf exception du cas de la Chine et de la Pologne, ont accès à l'intranet de Fraco. Aussi, pour faciliter la communication, la personne responsable de région est toujours accessible et c'est elle qui facilite les liens entre l'expatrié et tous les services de l'organisation. La communication par courriel est très importante et chacun des centres à l'étranger profite d'une ligne téléphonique 514. Finalement, pour apporter du support aux expatriés, les responsables de région font des visites à raison de trois à quatre fois par année pour prendre le pouls des opérations sur place.

Lors du rapatriement, Fraco tente de faciliter au maximum le retour de ses employés. Effectivement, l'entreprise fournit une voiture et un hôtel pour permettre aux employés de prendre le temps de se reloger. Les employés qui reviennent au siège social ont accès à un poste équivalent que celui détenu pendant l'expatriation.

Coordination des activités de gestion des ressources humaines

Dans cette perspective, l'articulation de pratiques de recrutement, de formation, de gestion des carrières et de mobilité géographique internationale tout comme l'institution d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à gérer la diversité se révèlent cruciales (Huault, 1998). C'est d'ailleurs ce modèle que l'on retrouve dans le livre de Dowling et coll. (1998) qui appuient sur la nécessité d'avoir des mécanismes de gestion s'inscrivant dans le cadre d'un mode de fonctionnement favorisant une GRH globale et sans frontières apparentes.

Le dernier élément dont il sera question porte sur la ***coordination des activités de gestion des ressources humaines***. Encore une fois, il est à signaler que le modèle de GRH peut varier en fonction des besoins de l'internationalisation d'une organisation, mais les firmes d'une certaine envergure souhaitant poursuivre une vocation internationale, auraient avantage à intégrer la gestion des ressources mobiles internationales à la GRH des autres ressources humaines de l'organisation. Une organisation qui souhaite développer des marchés internationaux et ainsi

devenir une organisation sans frontières pourrait construire sa nouvelle culture organisationnelle à partir d'une gestion intégrée de ses ressources humaines. C'est une façon d'identifier, de développer et de suivre les progrès de ceux qui seront appelés plus que d'autres à intervenir sur des marchés internationaux ou encore à maintenir des liens d'affaires avec ces derniers.

En capitalisant sur une culture organisationnelle partagée par tous les intervenants, les organisations à vocation internationale font le pari qu'une gestion commune de ses ressources humaines les amènera vers une globalisation des valeurs de l'organisation parce que les valeurs de l'organisation sont un prélude à la réalisation de la stratégie d'affaires ; les valeurs servent à regrouper les employés talentueux ; les valeurs représentent l'approche éthique poursuivie par l'organisation et autour desquelles les employés se reconnaissent (Sparrow et coll., 2004).

Dowling et coll. (1998) font état du fait que bien souvent, les responsables des ressources humaines ne sont qu'accessoirement impliqués dans le choix et l'administration des ressources mobiles internationales. Pourquoi en est-il ainsi ? Des explications possibles incluent le fait que les professionnels des ressources humaines ne seraient appelés à intervenir que lorsqu'une masse critique d'expatriés à administrer serait évidente ; les hauts dirigeants seraient prêts à reconnaître l'importance de bien gérer les ressources humaines à la condition d'être convaincus que cela pourrait avoir un impact sur les objectifs d'affaires ; il existe souvent un temps de flottement entre le moment où des difficultés d'expansion internationale liées à des contraintes au niveau des ressources humaines et le moment où la haute direction est mise au courant.

De plus en plus, les gestionnaires en ressources humaines devront être mandatés pour s'occuper des ressources mobiles internationales de la même façon qu'ils le sont pour les ressources dites nationales. Les gestionnaires seront préparés très tôt dans leur carrière pour des mandats à l'international. L'organisation peut difficilement se permettre d'attendre à la dernière minute pour identifier et préparer les candidats pour des postes à l'étranger. Les organisations devront les identifier d'avance et établir des programmes de développement appropriés pour les rendre disponibles en temps voulu. De plus, les dirigeants en ressources humaines doivent être à l'affût des défis d'un environnement international et toujours être prêts à agir de façon à demeurer concurrentiel par des politiques et pratiques de GRH novatrices.

Selon Dowling et Welch (1991), il y a une évidence claire que les implications de la gestion des ressources humaines internationales se doivent d'être au premier rang de n'importe quelle décision qui concerne ou qui assure la croissance des opérations d'affaires internationales. En d'autres termes, les gestionnaires des ressources humaines ont besoin d'être impliqués dans le processus de prise de décision pour que les activités de GRH soient convenablement alignées sur la stratégie globale du développement international.

Dans le cas de l'entreprise québécoise étudiée, il est pertinent de souligner que la direction accorde une grande importance à la gestion des ressources humaines alors que le service des ressources humaines fait partie intégrante de la direction de l'entreprise. D'ailleurs, tel que mentionné précédemment, la gestion participative et la responsabilisation des travailleurs sont des principes très importants chez Fraco. C'est pourquoi le département de GRH est toujours très appuyé par la direction et que la base de toutes décisions, reste avant tout alignée sur les valeurs véhiculées par l'équipe de direction et ses fondateurs. Comme Fraco est une P.M.E, qui emploie 250 travailleurs partout dans le monde, toutes les fonctions de l'entreprise sont très liées. La direction croît énormément en la qualité de la GRH et place ce département au centre des activités. Une seule gestion des ressources humaines est visible.

Toutes les pratiques de gestion des ressources humaines sont pensées à partir du Québec. Trois employés du département des ressources humaines sont directement liés aux pratiques RH à l'interne (Canada et USA) et depuis peu à l'externe (France). Ces employés servent de ressources aux expatriés pour faciliter leur gestion des employés locaux. Le département des RH fournit un guide des pratiques en RH locale alignée vers celles préconisées à l'interne pour tous les gérants de projets à l'étranger. D'ailleurs, pour rédiger le guide des pratiques RH en France, des employés du département RH ont dû s'inscrire à une formation locale pour se familiariser avec les lois et règlements du pays et peuvent faire appel à des consultants français.

Discussion

Avant de dégager les principaux constats de cette recherche/étude de cas, et de les situer dans une perspective plus large, il sied de mentionner les limites d'une telle étude. Indiquons tout

d'abord que l'organisation servant de point de référence dans cette étude ne peut être considérée comme étant représentative de la P.M.E. au Québec. Elle est considérée comme une usine efficace et même à l'avant-garde sur le plan des pratiques de gestion participatives et de la gestion des ressources humaines mobilisatrices. De la même manière, elle suit un certain nombre de pratiques associées au modèle présenté pour les entreprises à vocation internationale sans nécessairement les utiliser toutes. Il faut donc éviter de généraliser les résultats de cette étude à l'ensemble des P.M.E. du Québec même si cette organisation s'avère être un exemple sur lequel d'autres pourraient éventuellement s'appuyer.

Quatre grands constats se dégagent de notre étude, représentant autant de pistes de réflexion pour les entreprises québécoises désirant s'internationaliser. Le premier constat nous amène à penser que l'encadrement supérieur d'une organisation à vocation internationale se doit de faire preuve d'un leadership international évident. Comme souligné par bon nombre d'auteurs, il est insuffisant d'évoquer un désir d'internationalisation, il faut l'appuyer par des gestes concrets de manière continue afin de faire partager cette vision avec les autres membres de l'organisation. De ce point de vue, Fraco s'apparente à une organisation dynamique qui promeut la mobilité de ses éléments clés dans différentes affectations de façon à développer et maintenir les compétences d'un leadership sans frontières ainsi que d'établir un réseau de communications efficace au sein de l'organisation élargie. À cet effet, des affectations court et moyen termes servent à établir un réseau de contacts où l'information circule plus librement et efficacement. Les employés de retour d'affectations internationales, sont la plupart du temps placés dans des postes stratégiques favorisant le partage de leurs expériences avec les autres employés. Cela favorise la dissémination d'une culture internationale.

Toutefois, le maintien d'un leadership international demande aussi à ce que l'organisation oriente son système de gestion de la performance en fonction du besoin de l'organisation de démontrer leur perspective globale de ses principaux leaders, leurs compétences interculturelles, et leurs habiletés à participer activement à l'obtention des objectifs organisationnels y compris ceux associés avec la vocation internationale de l'organisation. De ce point de vue, Fraco ne montre pas encore de réalisations importantes : les leaders ne reconnaissant pas entièrement qu'il ne suffit plus de mesurer simplement les compétences techniques d'un individu ou les

résultats dans son champ de travail immédiat, mais d'élargir les critères d'évaluation de la performance en y incluant des critères touchant les visées plus globales de l'organisation.

Sur la base des éléments observés, nous pouvons avancer que le fait d'internationaliser ses activités, n'a pas amené Fraco à modifier la configuration de sa structure organisationnelle. En ce qui concerne la conception de sa structure, les mécanismes de coordination des activités entre les différents lieux de travail que ce soit au Québec, en Asie ou en Europe, reposent toujours sur les relations interpersonnelles. Ce groupe se tourne résolument vers une culture groupe qui passe par le développement des ressources humaines à partir de facteurs de base comme la gestion participative et les interactions entre les différentes équipes de travail. Fraco est considérée comme une petite entreprise qui met l'emphasis sur l'établissement et le maintien d'une culture organisationnelle favorisant la mobilisation des ressources humaines. Un deuxième défi qui s'offre aux entreprises québécoises touche le besoin d'adaptation de la structure organisationnelle à de nouveaux modes de gestion requis par l'internationalisation de leur production et services. La gestion de la diversité culturelle devient un enjeu crucial avec lequel peu de P.M.E. québécoises sont familières et pourtant avec lequel les organisations à vocation internationale doivent composer. Il ne suffirait que d'un ou deux départs précipités et l'organisation pourrait se trouver démunie face à l'internationalisation de ses activités.

Un troisième constat suggère qu'une organisation avec une stratégie internationale exige aussi de se préoccuper de la formation et du développement des employés à haut potentiel de sorte à leur faciliter l'accès à des compétences interculturelles avant qu'ils ne soient considérés pour des affectations internationales ou encore avant d'accéder à des postes exigeant de telles compétences vu la proximité de leur travail avec d'autres cultures. De la même manière, ces employés à haut potentiel se doivent aussi d'être confrontés à des expériences de travail leur permettant de développer une perspective globale de l'organisation. Une telle stratégie exige de reconsidérer les critères d'embauche et d'identification des employés à haut potentiel. À ce propos, il est crucial de rechercher des personnes capables et désireuses de s'intégrer dans une organisation multiculturelle et orientée vers un modèle de gestion sans frontières. Il est de mise de rapidement identifier ceux qui sont susceptibles de cadrer dans une approche de leadership sans frontières, et la porte d'entrée de l'organisation offre la possibilité de le faire.

Un quatrième constat fait l'illustration qu'une organisation à vocation internationale a à se préoccuper de la façon de gérer du personnel de toute origine culturelle au-delà de ses frontières naturelles. Selon Vidal (1991), il s'agit de prendre en compte les différences culturelles et d'en tirer le meilleur parti. Le pari pour une organisation à vocation internationale demeure celui de reconnaître les diversités culturelles et d'encourager un processus de clarification par des mesures de communication appropriées entre étrangers qui travaillent ensemble. Déjà en 1998, Trompenaars et Hampden-Turner avisaient que les organisations s'aventurant dans des cultures qui leur étaient peu familières sans posséder une bonne compréhension des différences, auraient énormément de difficulté à communiquer efficacement avec ces cultures. Cela laisse présager un besoin d'ouverture aux autres cultures, un égal besoin de bien connaître sa propre culture avant de pouvoir espérer comprendre et apprécier celle des autres, une connaissance approfondie de la culture étrangère et des compétences particulières pour pouvoir œuvrer au sein de diverses cultures. Le fait de connaître une seule culture étrangère peut s'avérer insuffisant dans les cas où l'organisation a des ramifications multiples s'étendant sur plusieurs pays ou continents. Tout en poursuivant une politique de GRH globale, l'organisation à vocation internationale se doit d'acquérir la sensibilité et la flexibilité pour satisfaire les besoins d'une main-d'oeuvre à cultures multiples tout en poursuivant les habituels objectifs organisationnels. Pour en arriver à développer une approche de GRH sans frontières, l'organisation doit réussir à briser le mur des préjugés qui se font souvent persistant sans que l'on sache trop pourquoi.

Notes bibliographiques

1. Adler N.J. (1994), « Comportement organisationnel, une approche multiculturelle », *Éditions Reynald Groulet inc.*, Québec 324 pages.
2. Bonache, J., & Fernandez, Z. (1997) « Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis » *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, 457-75.
3. Dowling, P.J. et Welch, D.E, (1991), « The Strategic Adaptation Process in International Human Resource Management : A Case Study », *Human resource planning*, 14:1, pp. 61-9.
4. Dowling P.J., Welch D.E. et Schuler R.S. (1998), « International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context », *South-Western College Publishing*, Cincinnati, 3^e édition, 324 pages.

5. Gankema H.G.J., Snuif H.R. et Zmart P.S. (2000), « The internationalization process of small and medium-sized enterprises : An evaluation of stage theory », *Journal of Small Business Management*, 38:4, pp. 15-27.
6. Gélinier O. (1986), « Stratégie d'entreprise et motivation des hommes », *Hommes et Techniques*, Paris.
7. Haines III, V.Y et Saba, T. (1999), « Understanding reactions to international mobility policies and practices », *Human Resource Planning*, pp. 40-51.
8. Huault I. (1998), « Le management international », *La Découverte*, Paris, 122 pages.
9. Le Québec chiffres en main, Édition 2006, Institut de la statistique du Québec, Établissements exportateurs de marchandises et valeur des exportations, Québec, 1999-2004
10. Laabs J. (1997), « Global HR : Doing What's Important First », *Global Workforce*, Avril 1997, Vol. 2 :2, pp. 14-5.
11. Lelarge G (2003, « La gestion des ressources humaines », *Société Éducative Financière Internationale inc.*, Paris, 288 pages.
12. Lowe, K.B., Milliman, J., De Cieri, H. et Dowling, P.J. (2002), « International compensation practices: a ten-country comparative analysis », *Human Resource Management*, 41:1, pp. 45-66.
13. MacMillan I.C. (1987), « New Business Development : A Challenge for Transformational Leadership », *Human Resource Management*, 26 : 4, pp. 439-54.
14. Nurmi R.W et Darling J.R. (1997), « International Management Leadership », *The International Business Press*, New York, 221 pages.
15. Pantin F. (2006), « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E. », *Gestion*, Montréal, 31 : 1, pp. 77-87.
16. Reynolds, C. (1997) « Expatriate compensation in historical perspective » *Journal of World Business*, Vol. 32, 118-32.
17. Runnion T. T. (2005), « Expatriate programs », *Workspan*, jul. 2005, pp.20-2.
18. Saba, T. et Chua, R. (1999), « Gérer la mobilité internationale : problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion », *Management international*, printemps 1999, p. 57.
19. Sanchez-Arias, F. (2004), « Five Roles of Leadership », *Executive Excellence*, Jul. 2004, Vol. 21:7.
20. Smida, N. (2006), « Optimiser la gestion du retour des cadres expatriés français », *Gestion*, printemps 2006, pp.59-68.
21. Sparrow P., Brewster C. et Harris H. (2004), « Globalizing human resource management », *Routledge*, New York, 224 pages.
22. Trompenaars F. et Hampden-Turner C. (1998) « Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Global Business », *Mc-Graw-Hill*, New York, 2^e. édition, 280 p.
23. Vanderlinden B. (2003), «Le papillon des Andes », *Sociologie pratique*, Paris, pp. 183-204.
24. Vidal Y. (1991), « Cadres sans frontières », ESF éditeur, Paris, 174 pages.