

# La lettre à l'international

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES SUR LE MARCHÉ GLOBAL

www.groupe-taitbout.com

## Face aux nouveaux défis, il faut jouer collectif !

Dans un récent ouvrage consacré aux défis que doit relever notre pays, le conseiller du Commerce Extérieur Xavier Guilhou, s'exclame: "Il faut restaurer le sens de l'audace, redonner le goût du risque et de la victoire, retrouver le sens de l'aventure et celui du grand large !" Cet état d'esprit conquérant et positif est, à l'évidence, celui qui anime ceux de nos compatriotes qui se lancent à l'international.

### AIDER LES PME À ABORDER L'INTERNATIONAL

Tout concourt à penser qu'il est aussi celui qui permettra à la France de retrouver la croissance économique bénéfique pour tous. Comme le rappelle le dossier d'avril de La Tribune des entrepreneurs, "un milliard d'euros d'exportations supplémentaires génère 15 000 emplois en France. Ce constat démontre le formidable levier que représentent les PME et les TPE françaises pour l'économie du pays, alors même qu'elles sont à l'origine d'un tiers du commerce extérieur de la France". Or, les marges de progression sont encore importantes : la France compte 2,4 millions de PME, mais seulement 110 000 d'entre elles exportent. Pour retrouver la croissance, il faut donc aider résolument nos entreprises à prendre pied sur de nouveaux

marchés. Les pouvoirs publics en sont conscients. Pour mieux servir les PME, les différentes entités du dispositif français de soutien à l'export viennent ainsi d'être placées sous la houlette d'UBIFRANCE.

Le Groupe TAITBOUT reprend à son compte le vœu récent du ministre délégué au Commerce extérieur de "jouer collectif". Acteur majeur de la protection sociale à l'international, notre Groupe entend en effet prendre toute sa part dans ce jeu collectif. C'est ainsi qu'a été mise en place une démarche d'Intelligence économique comprenant un cycle de conférences et deux lettres dématérialisées ( La Lettre aux Décideurs et la Lettre à l'International) permettant à nos clients d'être éclairés sur les changements économiques dus à la mondialisation. Egalement, avec la Caisse des Français de l'Étranger, Le Groupe TAITBOUT a mis en place un guichet unique au travers du Pack CFE TAITBOUT permettant aux entreprises d'aborder en une seule démarche la problématique de protection sociale de leurs salariés expatriés.

Dans leurs initiatives à l'international, les entrepreneurs et leurs salariés peuvent compter sur nous !

Jean-Paul LACAM  
Directeur général du Groupe TAITBOUT

## Ils ont dit...

■ «Ce que nous disons aux entreprises, c'est qu'aujourd'hui la croissance c'est l'exportation. On vit dans des économies un peu saturées avec des taux de croissance entre 2 et 3 %. Donc si les PME veulent croître, il faut qu'elles regardent à l'étranger. Si on est une PME qui n'a jamais exporté, il est plus sage de tester d'abord les marchés européens et ensuite la grande exportation. On leur conseille d'aller en Espagne, en Italie, en Grande-Bretagne, puis en Allemagne, en Pologne et en Russie avant d'aller en Chine.» *Louis-Michel Morris, directeur général d'UBIFRANCE, L'Essentiel des relations internationales n°12, mars-avril 2007.*

■ «Les cadres mobiles apparaissent de plus en plus comme les *missi dominici* chargés de diffuser des valeurs, des normes, une culture managériale à travers le monde.» *Dominique Bourdeleau, directeur associé de Capgemini Consulting, La Tribune, 21/03/07*

(1) "Quand la France réagira...", par Xavier Guilhou, Éditions Eyrolles, 266 p., mars 2007.

## Sous le projecteur

### Les villes où il fait bon vivre et entreprendre

La mondialisation ne met pas seulement en compétition les entreprises. Les grandes métropoles aussi rivalisent pour attirer les investissements et les talents. Les expatriés connaissent bien ce phénomène qui débouche sur la publication de nombreux classements des villes en fonction de leur qualité de vie.

Selon le dernier classement du cabinet Mercer, Zurich occupe ainsi la première place et Bagdad la dernière, tandis que Paris se classe 33<sup>e</sup>. De son côté, ECA International, cabinet conseil en mobilité internationale, met l'accent sur le ressenti des expatriés. Preuve que la mondialisation n'est pas synonyme d'uniformisation, les Européens placent Genève à la première place, tandis que les Asiatiques la relèguent en dixième position !

Mais la qualité de vie n'est pas le seul critère. PricewaterhouseCoopers vient ainsi de publier "Villes d'opportunités", une étude comparative sur le potentiel global de 11 villes nord-américaines, européennes et asiatiques. Comme le remarque Françoise Menou (<http://heureuxquicommeulysse.viabloga.com>), "les critères conventionnels qui ont permis à certaines métropoles d'acquiescer leur place prédominante au XX<sup>e</sup> siècle, n'ont plus la même importance au XXI<sup>e</sup> siècle. De nouveaux indicateurs apparaissent." Parmi ceux retenus par le cabinet, on note ainsi le capital intellectuel, le savoir-faire technologique et l'innovation, la capacité à favoriser l'initiative économique ou encore la diversité culturelle.

Pour aller plus loin :

Classement ECA International : [www.eca-international.com/Asp/ViewArticle2.asp?ArticleID=186](http://www.eca-international.com/Asp/ViewArticle2.asp?ArticleID=186)

Classement Mercer : [www.mercerhr.com/referencecontent.jhtml?idContent=1173105](http://www.mercerhr.com/referencecontent.jhtml?idContent=1173105)

Étude PWC : [www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/CEDFBB47FF120D5B8525729F006CCEAE](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/CEDFBB47FF120D5B8525729F006CCEAE)



# Pourquoi les entreprises prévoient un recours croissant à l'expatriation

On prétendait l'expatriation dépassée, appelée à disparaître au profit du recrutement d'employés locaux, moins chers et déjà immergés dans les réalités locales. Or, il n'en est rien. Selon la dernière enquête "Managing mobility", réalisée par le cabinet ECA international, l'expatriation reste une solution privilégiée par les entreprises pour prendre pied sur de nouveaux marchés, et contribuer à la diffusion de la culture d'entreprise.

**D**épassée l'expatriation ? Ce n'est pas ce qui ressort d'une étude réalisée fin 2006 auprès de plus de 270 sociétés de différentes nationalités par ECA International<sup>(1)</sup>. "72 % des entreprises interrogées ont proposé un nombre supérieur de missions de longue durée à l'international sur ces deux dernières années par rapport à la période précédente." Une tendance à la hausse appelée à s'accroître dans les années à venir : plus des deux tiers des sondés prévoient que le nombre d'expatriations va encore croître dans les années à venir.

## L'expatriation à la hausse

Le phénomène est d'autant plus significatif que la conjoncture récente n'était pas nécessairement porteuse. "Après l'éclatement de la bulle des nouvelles technologies, le 11 septembre 2001, et avec l'austérité sur les marchés, nous nous attendions à un creux. Mais cela n'a pas été le cas", confie Frédéric Franchi, porte-parole pour la France d'ECA International<sup>(2)</sup>.

Plusieurs facteurs ont joué pour renforcer le recours à l'expatriation. Le premier est l'ouverture de nouveaux marchés, notamment en Asie. Pour 82 % des entreprises sondées, c'est la gestion d'une opération locale qui a emporté la décision.

## Compétence et culture d'entreprise

Mais ce regain d'intérêt pour la mobilité internationale s'explique aussi par les difficultés rencontrées par nombre d'entreprises qui avaient décidé de remplacer systématiquement leurs expatriés par des personnels locaux. Certes, le recrutement d'employés locaux est généralement moins coûteux, mais la compétence n'est pas toujours au rendez-vous. 68 % des entreprises affirment recourir à l'expatriation pour "transférer des connaissances et des savoir-faire techniques" et 53 % pour "compenser un déficit des compétences en local".

Autre raison, invoquée par 38 % des sondés : la volonté "d'exercer un contrôle adminis-

tratif et financier". Ici, les personnels locaux ont un handicap structurel : la méconnaissance de la société mère et de la culture d'entreprise. Comme le remarque Jean-Luc Cerdin, professeur à l'Essec, "afin d'atteindre la coordination entre les différentes activités d'une entreprise multinationale, la culture d'entreprise joue un rôle fondamental. Elle constitue une forme de contrôle plus subtile que les mécanismes de contrôle administratif tels que les règlements. Dans cet objectif, l'expatrié revêt le rôle d'ambassadeur de l'entreprise mère en exportant les valeurs de cette dernière dans les différentes filiales"<sup>(3)</sup>.

## Plus courte et plus féminine

Incontournable, l'expatriation évolue cependant. Elle est notamment plus courte et plus féminine. "Représentant 6 % des expatriés en 1996, les femmes sont désormais 20 % à entreprendre une mission à l'étranger. 22 % des sociétés présentes à l'international déclarent adopter une politique encourageant la mobilité féminine : proposition de missions de courte durée ou de "commuting" comme une alternative aux missions de longue durée, partage de retours d'expérience d'anciennes expatriées en interne, etc." Enfin, la nationalité de l'expatrié semble avoir moins d'importance. Signe que les grands groupes gèrent leurs ressources humaines au niveau mondial, "90 % des sondés déclarent employer des expatriés de différentes nationalités". La mobilité internationale n'est plus gérée de façon "jacobine", comme un flux partant du centre vers la périphérie, elle se traduit aussi par une circulation croissante entre les différentes filiales.

Reste que, nonobstant ces mutations, un fait s'impose : loin d'être archaïque, l'expatriation remplit pour les entreprises un rôle stratégique qui justifie amplement son coût. Certes, elle a un prix élevé, mais y renoncer expose à des déconvenues encore plus chères payées à moyen et long termes. ■

## La gestion des expatriés laisse encore à désirer

L'enquête réalisée par ECA International révèle également que la gestion de l'expatriation par les entreprises laisse encore à désirer. Les faits suivants sont notamment mis en exergue :

**Focalisation excessive sur les critères techniques :** "75 % des sociétés n'évaluent pas les critères non techniques (aptitude à apprendre une langue étrangère, capacité à s'intégrer au sein d'une nouvelle équipe, etc.) au sein du processus de recrutement. Seuls 10 % d'entre elles invitent le conjoint à l'entretien de sélection. Or les problèmes liés à la famille (41 %), notamment la carrière du conjoint, et la faiblesse dans la sélection des candidats (31 %) sont les principaux facteurs évoqués en cas d'échec des expatriations !"

**Un déficit d'échanges avec le siège :** "Près d'un tiers des sondés ignorent la performance de leurs expatriés sur place, ce qui souligne le manque d'échanges entre les équipes du pays d'accueil et du pays d'origine." Comme le confie Frédéric Franchi au *Journal du Net* (27/03/07), "les entreprises rencontrent des difficultés à mesurer le retour sur investissement de la mission".

**Une gestion trop tardive du retour :** "Le retour des expatriés est rarement envisagé avant le départ (4%) et se formalise dans la majorité des cas 6 mois seulement avant la fin de la mission (48 %). Enfin, un tiers des entreprises ne mesure pas la part des salariés ayant quitté l'entreprise dans les deux ans suivant leur retour de l'étranger."

(1) [www.eca-international.com](http://www.eca-international.com)

(2) *Journal du Net*, 27/03/07

(3) <http://econtent.essec.fr/lexpatriation>

## Xavier Guilhou : “La connaissance terrain des expatriés est un atout majeur pour l'entreprise.”

Conseiller du Commerce Extérieur de la France, Xavier Guilhou s'est affirmé, depuis plus de 30 ans, comme l'un des meilleurs spécialistes français de la prévention des risques, du pilotage des crises et de l'aide à la décision stratégique. Fin connaisseur du monde de l'entreprise, il s'efforce aussi de faciliter les actions transverses et innovantes entre diplomatie, défense, monde économique et humanitaire. À l'occasion de la sortie de son dernier ouvrage (“Quand la France réagira”, éditions Eyrolles, 266 p., 19 euros), il explique aux lecteurs de *La Lettre à l'international* en quoi les expatriés sont un atout précieux pour l'entreprise...

■ En un temps où les directions veillent à réduire les coûts, vous plaidez en faveur des expatriés. N'est-ce pas paradoxal ?

Les cadres expatriés des sociétés qui opèrent à l'international connaissent sur le bout des doigts les réalités du terrain, bien mieux que n'importe quel technocrate des sièges ! Les retours d'expérience dont ils peuvent faire bénéficier leurs directions ont toujours une très forte valeur ajoutée. Hélas, trop souvent, ils ne sont pas exploités comme ils devraient l'être, voire nullement pris en compte !

■ Comment remédier à cette situation ?

À mon sens, il convient de mieux écouter les expatriés, que ce soit sur des opérations offensives pour conquérir de nouveaux marchés, ou que ce soit en défensif quand certains signaux de dangers émergent. Il y a là un évident travail de sensibilisation à mener au niveau *corporate* dans les sièges des grands groupes, sur ce qu'est la dimension culturelle du terrain, sur la nature des contraintes que les expatriés rencontrent. Appréhender les subtilités de la culture indienne ou chinoise va bien au-delà de la simple gestion de tableaux *Excel* pour nourrir les *reporting* ! Pour aider les expatriés sur le terrain, pour contribuer efficacement au succès de leurs opérations, il faut commencer par mener ce travail de prise de conscience des équipes dirigeantes du siège.

Il y a ensuite un second travail à conduire : la stimulation des échanges d'expérience. Ainsi ceux qui ont vécu des situations - en positif ou en négatif - susceptibles d'apparaître dans d'autres zones peuvent en faire profiter leurs collègues. À eux d'expliquer ce qu'ils ont vécu, comment ils ont traité telle ou telle question. Encore et toujours, il faut partir de la réalité, de ce qui existe, afin d'être en mesure de capter, analyser et faire remonter les signaux du terrain. Trop souvent, un certain nombre d'experts ou de cadres dirigeants négligent cette écoute et se bornent à analyser les situa-

tions à partir d'outils conceptuels déconnectés des réalités. C'est une erreur qui peut avoir des conséquences très graves. En résumé, il y a donc un double effort à conduire : d'une part un travail transverse entre expatriés, pour leur permettre d'échanger sur leurs expériences, et d'autre part une sensibilisation accrue des sièges des grandes entreprises, pour qu'ils soient davantage à l'écoute des réalités concrètes et humaines.

■ L'expérience des expatriés doit donc être mise en avant et valorisée ?

Oui. Sans l'ombre d'un doute. Je pense qu'au niveau *corporate*, il faut privilégier les hommes qui ont fait leurs preuves sur le terrain, qui en connaissent les subtilités, qui ont l'expérience de l'expatrié, qui ont prouvé qu'ils étaient capables de comprendre les autres cultures sans renier leur identité propre, subtile alchimie qui ne s'acquiert pas dans les livres de management. Le principal handicap de bien des groupes français dans cette conduite de projets à l'international est qu'ils privilégient trop souvent la promotion par les jeux internes, par les parcours, les écoles, les concours, les titres, en négligeant l'expérience pratique acquise patiemment au fil des ans sur le terrain. De fait, il est dommage que cette culture aussi complexe que précieuse ne se trouve pas plus fréquemment reconnue à sa juste valeur !

■ Vous invitez donc les directions à reconsidérer le regard qu'elles portent sur la plus-value réelle que représentent les expatriés ?

C'est indéniable. Il y a au moins deux façons d'appréhender la présence à l'international : dans un premier cas, vous êtes dans une simple démarche de transaction, dans une configuration de risque à l'exportation ; dans le second cas, vous avez une société sur place, avec toute la problématique de la garantie d'investissement, et vous devez avoir une apprécia-

**“Je pense qu'au niveau corporate, il faut privilégier les hommes qui ont fait leurs preuves sur le terrain, qui en connaissent les subtilités, qui ont l'expérience de l'expatrié, qui ont prouvé qu'ils étaient capables de comprendre les autres cultures sans renier leur identité propre, subtile alchimie qui ne s'acquiert pas dans les livres de management.”**

**Xavier Guilhou**

tion terrain différente et extrêmement forte de par cette implication. L'approche n'est donc pas la même. Si le responsable à l'international a une vision essentiellement *corporate*, au travers de ses seules équations financières, il y a risque d'une rupture avec la réalité de terrain dans ses dimensions humaines, culturelles et sociales. Même s'il y a des impératifs financiers à respecter, il y a aussi une réalité de terrain qui s'impose et qu'il faut prendre en compte, si l'on ne veut pas avoir de gros déboires.

■ Comment sensibiliser les directions centrales à ces problématiques ?

Le meilleur moyen d'attirer l'attention des décideurs sur ces questions consiste à les emmener sur le terrain. Quand il y a blocage quelque part, il ne faut pas hésiter à inviter les responsables du siège à rendre visite aux expatriés sur le terrain. D'autant que fréquemment, plus les décideurs sont instruits, plus ils sont déconnectés des réalités de la vie. Être diplômé ne signifie pas pour autant être éduqué aux subtilités de la vie internationale. Dans le domaine du management des risques à l'international comme pour l'Intelligence économique, on ne le répètera jamais assez, il faut partir du terrain. C'est la clé de la réussite. n

Pour en savoir plus :  
[www.xavierguilhou.com](http://www.xavierguilhou.com)

## Le kiosque international

**Un nouvel usage du monde : propositions pour une France plus active dans les pays émergents**  
par Hervé Gaymard, *Mille et une nuits*, 190 p., 3,50 €.

Tiré d'un rapport remis au Premier ministre, en novembre 2006, ce petit livre dresse un bilan des défis de la mondialisation commerciale, financière et technologique. Il invite à resserrer nos relations avec nos partenaires émergents. L'auteur met notamment en avant quatre priorités : investir dans l'intelligence et la formation des hommes ; développer les investissements directs et soutenir les PME ; associer les pays émergents à la gouvernance mondiale ; se donner une politique cohérente par la création d'un Conseil de l'Action Extérieure de la France.

### Le commerce sera équitable

par Tristan Lecomte,  
*Eyrolles*, 454 p., 29,90 €.

"Le commerce équitable reste encore marginal à l'échelle des échanges mondiaux, mais son développement est solide, et la demande est croissante de la part des consommateurs dans le monde entier." C'est l'opinion que développe l'auteur, ancien manager chargé du développement de services liés au commerce équitable chez PricewaterhouseCoopers. Un ouvrage précieux pour les entrepreneurs tentés par cette nouvelle façon de concevoir les échanges Nord-Sud.

### À la conquête du Caucase - Épopée géopolitique et guerres d'influence

par Éric Hoesli, *Éditions des Syrtes*, 690 p., 37,50 €.

À la confluence de l'Europe, de l'Asie et du Moyen-Orient, le Caucase est l'une des régions les plus convoitées du monde. Afin de mieux déchiffrer les affrontements idéologiques, commerciaux et militaires qui s'y déroulent, l'auteur a brossé une vaste fresque historique et géopolitique. Un ouvrage indispensable à ceux qui veulent comprendre cette contrée tourmentée et stratégique.

## Initiatives publiques

### Le dispositif public de soutien à l'export fait peau neuve pour séduire les PME

La réorganisation du dispositif français de soutien à l'export s'accélère. La signature d'un partenariat entre UBIFRANCE, Bercy et les chambres de commerce à l'étranger vise à rendre le dispositif plus lisible pour les PME.

"Nous étions une quasi-administration, nous devenons une quasi-entreprise" (1). Directeur général d'UBIFRANCE, Louis-Michel Morris n'est pas peu fier de la mue accomplie par l'Agence française pour le développement international des entreprises. Depuis 2005, un vent de réforme souffle en effet sur le réseau français de soutien à l'export. L'objectif fixé par le ministre délégué au Commerce extérieur, Christine Lagarde, était double. Il s'agissait tout à la fois de répondre à l'appétit croissant des PME pour les marchés internationaux et de procéder à une réduction drastique des coûts de fonctionnement, donc de "faire mieux avec moins" !

#### RATIONALISATION DU DISPOSITIF

La solution a d'abord consisté en une rationalisation du dispositif. Depuis un peu plus d'un an, UBIFRANCE est ainsi chargé de piloter, depuis Paris, l'action des missions économiques du Ministère de l'Économie et des Finances. Afin de mieux satisfaire les PME, jusqu'ici désorientées par la multiplicité de leurs interlocuteurs, cette réorganisation vient de franchir une nouvelle étape. Le 2 avril dernier, UBIFRANCE, Bercy et l'Union

des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger ont signé une convention de partenariat visant à "faciliter, dans une optique de solidarité, de synergie et de lisibilité, l'accès des entreprises françaises aux marchés étrangers".

#### CULTURE DU RÉSULTAT

Mais, au-delà de cette réorganisation administrative, la révolution a été l'adoption d'une culture du résultat. Désormais, les agences doivent atteindre des objectifs annuels tant pour la facturation de services aux entreprises, que pour le nombre de volontaires à l'international et la présence dans les salons à l'étranger. "Cette révolution des mentalités a d'abord été un choc ; mais les équipes ont fini par jouer le jeu", confie un membre d'une mission économique européenne(2). De fait, en 2006, le réseau a dépassé les objectifs qui lui étaient assignés. Alors qu'on lui demandait une progression de 10 %, le nombre d'entreprises clientes a augmenté de 14 %, tandis que le chiffre d'affaires progressait de 12,6 %. ■

(1), (2) Le Figaro, 02/04/07

Pour contacter UBIFRANCE : [www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)

## Sources d'infos

**Site Internet - [www.pme.service-public.fr](http://www.pme.service-public.fr)** - Élaboré par la Documentation française qui en assure la coordination éditoriale, ce nouveau site, mis en ligne le 4 avril dernier, a vocation à fédérer les sources d'information publique à destination des PME. Il comprend notamment un dossier "Exportations" réalisé en partenariat avec UBIFRANCE.

**Blog - <http://heureuxquicommeulyse.viabloga.com>** - Ce blog s'est fixé pour objectif de balayer la problématique liée à l'expatriation, tant du point de vue des personnes que de celui des entreprises. Objectif atteint grâce à l'originalité des sujets traités.

**Site Internet - [www.cncccf.org](http://www.cncccf.org)** - Le site du Comité national des Conseillers du commerce extérieur de la France permet notamment de commander des guides pratiques thématiques tels que, par exemple : "Clés pour une mission en Inde : vade-mecum 2007" ou "Veiller futé à l'international". Il permet aussi d'accéder aux sites des sections à l'étranger.

## LA PROTECTION SOCIALE A L'INTERNATIONAL

[www.groupe-taitbout.com](http://www.groupe-taitbout.com)

La lettre à l'international - Accompagner les entreprises sur le marché global

Groupe TAITBOUT - 5, rue de Dunkerque - 75477 Paris Cedex 10 ---- Directeur de la publication : Jean-Paul LACAM  
Rédacteur en chef : Xavier BUREAU ---- Conception Graphique : Groupe TAITBOUT ---- Numéro ISSN en cours  
Conformément à la loi Informatique et Libertés 78-17 du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toutes les informations vous concernant.