



Management interculturel

*Par Laurence Estival
et Sophie Massieu*

dossier

45

Une interrogation sur soi-même

Quand un manager doit animer une équipe riche de plusieurs nationalités...

48

Connaître l'autre, se connaître soi

Le management interculturel s'est modifié.

50

Comment transformer une opportunité en or?

Les entreprises recrutent dans le monde entier. La diversité des candidatures nécessite une analyse attentive.

Une interrogation sur soi-même avant tout!

Tu te questionneras sur tes croyances, tes pratiques, ton langage, tes pensées les plus profondes... Voilà quel pourrait être le premier commandement d'un manager qui doit animer une équipe riche de plusieurs nationalités. Des outils existent, mais la volonté pourrait bien être le premier facteur de succès... //

Un Italien en Italie, un Espagnol en Espagne... Sur les 80 collaborateurs de Toucan Toco, une start-up du secteur numérique, ils sont aujourd'hui une dizaine à travailler à l'étranger. « Nous ne sommes pas encore vraiment une entreprise multiculturelle, indique son cofondateur Kilian Bazin, mais nous allons basculer et nous nous y préparons. » En renforçant la pratique de l'anglais au sein de l'entreprise, quitte à former les moins à l'aise avec la langue de Shakespeare, mais également en recrutant des per-

sonnes choisies dans cette optique à des postes clés pour permettre l'évolution de l'organisation. Toucan Toco prévoit aussi d'installer des fonctions support sur place, aux États-Unis, afin de mettre en œuvre, localement, des modes de fonctionnement américains au lieu de plaquer des façons de faire françaises. « On ne se dit pas : "Développons-nous à l'étranger sans plus y réfléchir que ça, et les choses se passeront bien d'elles-mêmes." Nous anticipons, parce que oui, sans doute, il y aura des challenges internes à relever », prévoit le dirigeant de la jeune pousse. ►

► Nawal Mrani Alaoui, directrice stratégie sociale chez EY, confirme que le management interculturel représente un « défi au quotidien : la façon de communiquer, le rapport à la hiérarchie, à l'espace, au temps, à la notion d'équipe, tout cela diffère. Et si l'on n'y prend pas garde, il peut y avoir rapidement des blocages. À l'inverse, si on traite d'emblée ces différences, elles peuvent cohabiter ». Selon elle, l'enjeu premier est donc celui de la communication. Ce que confirme et décrypte Ana Camargo, doctorante au laboratoire psychologie et ergonomie appliquée de l'université Paris-Descartes

et membre du Lab RH : « Il y a vraiment une transposition des valeurs de la société au sein de l'entreprise. Par exemple, au Japon, la personne qui parle en premier est la plus âgée. Ailleurs, ce sera la plus pertinente sur le sujet du jour... »

Bref, le management interculturel ne s'improvise pas, alors que parfois il peut s'imposer assez brutalement à une entreprise, au moment d'une fusion ou d'une acquisition par exemple. « Il nous interpelle nous-mêmes dans nos catégories de pensée », explique Jean-François Chanlat, professeur émérite à Paris-Dauphine, qui a cofondé en 2008 et codirigé son master

dédié. « Il faut se laisser questionner, c'est cela le management interculturel », abonde Philippe Pierre, sociologue et enseignant à Sciences-Po. Celui-ci invite à bien distinguer cette notion de celle de la diversité, qui à ses yeux « est plus une question de tableaux de bord, d'indicateurs de progrès, de lutte contre les discriminations ». Ingrid Bianchi, dirigeante du cabinet Diversity Source Manager, ajoute, pour séparer ces deux notions, que la diversité a une vocation inclusive, étrangère au management interculturel, qui « reconnaît à la personne qu'elle possède une autre culture ».

Risques d'incompréhension faute de langage commun

C'est ce qui explique pourquoi les enjeux de communication sont si importants. Il ne suffit pas de parler la même langue, de prononcer les mêmes mots, pour dire la même chose : « Un Chinois et un Français échangeant en anglais utilisent des mots identiques mais qui renvoient à des univers de sens nationaux », pointe Jean-François Chanlat. Et même deux personnes partageant la même langue maternelle peuvent ne pas vouloir dire la même chose en utilisant la même expression. La chercheuse Ana Camargo prend l'exemple d'une demande de rendu de dossier à une date donnée par un Américain ou par un Britannique. Le premier spécifiera clairement le délai, le second pourra utiliser des formules plus indirectes qui pourraient laisser croire que le délai est indicatif, alors qu'il n'en est rien. Pour limiter ces risques d'incompréhension, Vincent Galvagnon, directeur produit chez Eurécia, une PME éditrice de logiciels, a pris l'habitude, au sein de son équipe très multinationale (composée d'un Syrien, d'une Irlandaise, d'un Marocain, d'un Algérien...), de demander une reformulation des attentes.

Outre l'incompréhension, l'un des pièges du management interculturel consiste à « attribuer tout comportement d'une personne à une cause culturelle, à travailler avec un Allemand plutôt qu'avec Wolfgang », prévient Jean Pralong, enseignant et titulaire de la chaire compétences, employabilité, décision RH à l'EM Normandie. Autre écueil : estimer que sa propre culture est dominante. « On peut reconnaître le droit à l'autre d'avoir sa propre culture, tout en considérant qu'il doit s'adapter à la nôtre ! »





Hervé Borensztein, managing partner chez Heidrick & Struggles et professeur de ressources humaines à Paris-II

« La confiance, c'est le carburant de l'interculturel »

Comment expliquer que le thème du management interculturel soit moins présent dans les discours aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années? La faute à la mondialisation qui a aplati le monde?

Hervé Borensztein : Il y a d'abord une meilleure connaissance de ces questions. Nombre de salariés ont l'habitude de travailler avec des personnes d'autres cultures, et c'est encore plus vrai chez les jeunes. Par ailleurs, la façon d'appréhender l'interculturel s'est élargie. Dans les entreprises, on parle aujourd'hui davantage de diversité, un thème qui englobe celle des cultures nationales mais qui va plus loin. Parallèlement, les employeurs ont cherché à rationaliser les organisations en élaborant des process qui tendent, non pas à comprendre l'autre – elles reconnaissent qu'il y a des différences –, mais à voir comment faire en sorte que tout le monde travaille ensemble. Nous sommes actuellement dans une nouvelle étape avec la mise en avant du thème de l'entreprise inclusive. Les organisations n'essaient plus de gérer les différences, elles font avec.

Comment s'y prennent-elles?

H. B. : Elles cherchent à mettre en place des collectifs soudés autour de missions qui donnent du sens. Les

débats sur la raison d'être dépassent le cas de la France. Les entreprises entendent ainsi impulser une dynamique qui est censée prendre le pas et permettre d'atteindre des résultats à court terme. Et ce qui devient important, ce sont les comportements à développer pour y arriver. Elles sont passées d'une logique centrée sur le savoir-faire à une logique axée sur le savoir-être.

Qu'est-ce que ce changement d'approche signifie pour les individus?

H. B. : Les organisations parlent aujourd'hui de management « bienveillant ». Celui-ci se pratique plus au quotidien que de manière incantatoire. C'est la culture du feed-back qui consiste à être davantage attentif à l'autre, un management de proximité montrant que l'on sait écouter, comprendre, être tolérant. Mais, et c'est tout le paradoxe, trop d'entreprises considèrent que la recherche de résultats à court terme reste l'objectif prioritaire. Elles incitent, de ce fait, chacun à adopter un comportement de mercenaire alors que ce qui compte, c'est de trouver la manière de travailler ensemble. L'accompagnement des dirigeants pour créer de la confiance est indispensable car la confiance, c'est le carburant de l'interculturel.

◆ **Propos recueillis par Laurence Estival**

Relativement simples à énoncer, ces difficultés requièrent du temps pour être contournées : « Il convient de ne pas ouvrir les autres à la raison, mais de s'ouvrir soi-même, patiemment, aux bonnes raisons des autres », indique Philippe Pierre, désappointé que les DRH, aujourd'hui, ne travaillent plus ce temps long, qu'ils privilégient une approche de gestion plus que d'anthropologie.

Les contours de l'intelligence interculturelle

Seul un travail dans la durée permet de mettre en œuvre les clés d'un management interculturel réussi. Une communication efficiente, d'abord. « Il faut prendre le temps de se parler, et beaucoup de recul. Ce sont des sujets humains, à traiter comme tels », résume Nawal Mrani Alaoui, de EY. Une lutte contre les stéréotypes, ensuite, qui « généralisent et enferment dans une image fixe », ajoute Ingrid Bianchi. Enfin, et le chantier peut être vaste, il convient d'articuler ces cultures nationales avec celles de l'organisation et du métier, souligne Jean-François Chanlat. « Il faut une culture de groupe, pour réaliser une

culture collective, celle d'une équipe. La réponse est là », confirme Jean Pralong. Et cela, prévient-il, exige du manager qu'il dispose de compétences spécifiques : « Il doit interpréter les comportements dans les référentiels qui leur correspondent. » Bref, il doit être doté d'une intelligence interculturelle.

Celle-là même qu'Ana Camargo décorrique dans sa thèse. Selon elle, cette forme d'intelligence se compose de quatre dimensions. La première est métacognitive : c'est le fait de prendre en compte le facteur culturel dans une interaction. La facette cognitive, elle, rassemble les connaissances relatives aux différentes cultures (systèmes économique et éducatif, religion...). La troisième s'intéresse à la volonté de se mettre dans des situations interculturelles et à la confiance en ses capacités pour y parvenir : elle est motivationnelle. Enfin, l'intelligence interculturelle revêt une dimension comportementale, qui traduit la capacité à adopter des attitudes verbales et non verbales adaptées au contexte où l'on se trouve.

Ce cadre théorique posé, la chercheuse note que, pour le traduire dans les faits,

des concepts de management peuvent être utilisés : l'empathie culturelle, l'intelligence émotionnelle, etc. Jean Pralong invite à aller au-delà de seuls concepts et à mettre en place des procédures, « notamment pour repérer les dysfonctionnements, pour créer les conditions du dialogue... » Mais il prévient : cela aboutit si, et seulement si, ces procédures sont « ajustées avec le travail réel, et si elles ne peuvent faire l'objet d'interprétations ».

Aux yeux d'Ana Camargo, plus que n'importe quel outil ou n'importe quelle formation, la réussite d'un management interculturel tiendra à la motivation de celui qui est en charge de le mettre en œuvre. Et cela ne s'apprend pas... Ce qui conduit certaines entreprises, comme Schneider Electric, à choisir ses responsables selon leurs appétences initiales. « Le multiculturalisme constitue un facteur d'attractivité, note Nawal Mrani Alaoui. Cela fait partie de la marque employeur. » Dès lors, on ne serait pas recruté par une entreprise multiculturelle par hasard... mais par volonté ! Et une partie essentielle du chemin serait ainsi réalisée... ◆ **Sophie Massieu**

De la connaissance de l'autre à la connaissance de soi

Si la thématique du management interculturel n'a pas disparu des radars, elle s'est en revanche modifiée, comme l'indiquent les enseignants et les consultants qui accompagnent les équipes au quotidien. Avec dans leur besace une liste de bonnes pratiques à adopter. //

« **F**ini l'époque où les employeurs nous demandaient exclusivement des séminaires pour apprendre à travailler avec les Américains, les Chinois, les Indiens... raconte Jacques Pateau, professeur à l'UTC et dans le MBA de Mannheim Business School, qui accompagne en tant que consultant les entreprises sur les sujets de management interculturel. Si ces approches ont pu constituer une première sensibilisation des équipes, les employeurs se sont rapidement rendu compte qu'elles enfermaient les salariés dans des stéréotypes. » Difficile en effet de résumer les différences culturelles avec des clés de lecture qui s'appliqueraient pour tous les individus d'une même origine. « Gérer l'interculturel aujourd'hui, c'est s'intéresser à la culture de chacun mais aussi à sa personnalité et à la psychologie de la relation à l'autre dans un contexte où, dans 90 % des cas, les échanges se font à distance, le travail au sein d'équipes internationales et réparties dans plusieurs pays ou sur plusieurs continents étant bien souvent la règle », souligne-t-il.

Pas de baguette magique

« Cet élargissement du spectre est d'autant plus nécessaire que la mondialisation a chamboulé les concepts utilisés jusqu'aux années 2000, ajoute Virginia Drummond, enseignante franco-brésilienne à l'EM Lyon, spécialiste de l'interculturel. Il est de moins en moins rare de rencontrer des individus nés de couples mixtes, ayant passé leur enfance dans un autre pays et étudié ou travaillé



ailleurs... Ces expériences ont modifié leurs comportements sans pour autant avoir fait d'eux des personnes capables de maîtriser les relations interculturelles sur le bout de doigts. » Car on confond souvent international et interculturel. La mondialisation n'a pas supprimé d'un coup de baguette magique la nécessité de gérer les différences culturelles, elle l'a simplement déplacée. Et transformé, par ricochet, la manière de travailler sur ces sujets.

Retour aux sources

Dans un ouvrage de référence sur le sujet¹, Virginia Drummond pose d'abord le cadre en revisitant les bases. Plus d'un demi-siècle après avoir été énoncés, les travaux d'Edward T. Hall sont toujours d'actualité. Ils ont mis en avant l'importance du rapport au temps, du style de communication et la question des hiérarchies. Au début des années 1980, Geert Hofstede, qui a réalisé des recherches comparatives sur les comportements chez IBM dans différents pays, a placé le curseur plus loin en s'interrogeant, non pas sur les comportements des autres, mais sur le sien. Un fil conducteur au centre des conseils énumérés par cette enseignante, et placé au cœur des pratiques des experts. « Travailler dans une équipe interculturelle oblige à sortir de ses habitudes, insiste Michelle Mielly, anthropologue américaine et enseignante de management interculturel à Grenoble École de management. Souvent les participants à mes séminaires ne comprennent pas ce qui énerve les autres chez eux. Aussi, je propose des jeux de rôle pour les aider à saisir ce qui est biaisé. » Illustration : concrètement, les Américains se mettent dans la peau des Français et vice-versa. Les premiers posant des questions aux seconds trouvent leurs réponses superficielles et quand les rôles sont inversés, les Français jugent les Américains trop arrogants. « C'est très efficace de voir chez les autres ce que l'on ne voit pas chez soi », ajoute-t-elle.

Cette façon de prendre du recul sur ses propres pratiques permet aussi de s'interroger sur son propre jugement : pourquoi serait-il meilleur que celui de l'autre ? « Il ne s'agit pas d'analyser une parole en fonction de ce qu'elle dit sur la culture de l'autre, mais en fonction de la manière dont elle m'oblige à élargir

Axa : des formations à géométrie variable

Chez Axa, apprendre à travailler dans des équipes multiculturelles n'est plus un horizon vers lequel doivent tendre les salariés, mais bel et bien une réalité... « Globalement, 30 % à 40 % des collaborateurs présents au siège mondial, à Paris, viennent d'un autre pays. Dans notre comité de direction, 47 % des membres ne sont pas français et ce pourcentage atteint 58 % si on prend en compte le "top 50" des managers et des dirigeants », indique Karima Silvent, DRH groupe de l'assureur. Fruit d'une volonté politique forte, cette course en avant a conduit l'entreprise à structurer une stratégie de formation selon le profil des personnes intéressées. « Chaque année, nous formons en moyenne 200 salariés, qui vont être expatriés pour une période importante, au management interculturel en fonction de leur pays d'accueil, explique-t-elle. Comprendre la culture d'un pays est en effet un élément important pour pouvoir s'intégrer. » Ces séminaires insistent notamment sur trois dimensions : le rapport au temps, les habitudes de communication et le style de coopération.

Cet apprentissage prend des aspects autres pour les salariés appelés à travailler ensemble à distance. C'est notamment le cas pour les équipes internationales réparties dans tous les pays mais coordonnées par un directeur situé au siège ou dans un autre pays. Le maître-mot est la connaissance, non pas de la culture de l'autre, mais de l'autre en tant que personne. « C'est un moyen de favoriser une fluidité des informations et des échanges », explique ainsi la DRH. C'est pourquoi, sans parler de formations proprement dites, plusieurs rencontres physiques sont prévues plusieurs fois dans l'année afin de permettre aux participants de développer des contacts informels en parlant d'autre chose que du travail. Cette proximité va ensuite aider chacun, une fois de retour dans son pays, à rester en contact avec ses collègues. Les équipes en contact avec des collègues étrangers sur leur lieu de travail expérimentent quant à elles une troisième variante : « L'apprentissage par le "faire" », à travers l'écoute et les échanges. ♦

mon point de vue en prenant d'autres opinions en considération », poursuit-elle. À l'ouverture d'esprit, Virginia Drummond ajoute la sensibilité, l'humilité, la volonté d'apprendre, la patience... et détaille ce qu'elle appelle un « Global Mindset », une sorte d'idéal vers lequel cherchent à converger les entreprises. Une façon aussi de passer de la confrontation à la coopération. L'étape suivante consiste à édicter un certain nombre de process pour formaliser la manière de travailler ensemble, en s'assurant que tous les intéressés ont bien compris la même chose. « C'est très important de pouvoir reformuler ce qui a été convenu dans sa propre langue. Les mots n'ont pas la même signification selon les cultures et le fait que tout le monde parle anglais ne doit pas cacher la disparité entre les niveaux des uns et des autres et le caractère simplificateur du vocabulaire souvent utilisé », mentionne Jacques Pateau. Reste alors à définir des règles pour permettre à chacun de pouvoir s'exprimer librement et pour éviter des frustrations.

Dans ses séminaires intitulés « Bridge », Jacques Pateau rappelle également que les process, aussi nécessaires soient-ils, ne peuvent réellement se déployer que si les individus travaillant ensemble se sont déjà rencontrés. « Toutes les études insistent d'ailleurs sur cette dimension. Car à distance une partie de la communication non verbale échappe à l'autre. Et se connaître est aussi un moyen d'échapper à ce que j'appelle l'"évitement convivial", qui fait que l'on ne reste qu'à la surface avec le risque de générer des incompréhensions », insiste-t-il. Pour renforcer cette connivence, un de ses clients est allé jusqu'à organiser des cafés virtuels, tous les quinze jours, avec la visioconférence téléphonique. Ce rituel était l'occasion de se raconter, de diffuser des photos... Et en définitive d'accroître la confiance entre des individus différents, tendus vers les mêmes objectifs.

♦ **Laurence Estival**

(1) « Le management interculturel. Comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les équipes », Virginia Drummond (éditions Gereso).

Comment transformer une opportunité en or?

Pénurie de candidats, conquête de nouveaux marchés, alternative à l'expatriation... Les entreprises recrutent dans le monde entier. Cette diversité des profils, vécue comme une richesse, nécessite une analyse attentive des candidatures. Explications. //

Une quarantaine de nationalités représentées en France, le top 500 du groupe réparti dans trois hubs principaux, entre Paris/Grenoble, Boston, et Hongkong. Chez Schneider Electric, l'internationalisation a compté parmi les six transformations RH stratégiques. « Notre sujet aujourd'hui n'est plus la diversité, mais l'inclusion », observe Dominique Laurent, DRH France. Il explique que, décidée il y a une vingtaine d'années, la politique d'internationalisation visait à « conquérir des marchés mondiaux. Et pour ce faire, l'expatriation ne suffit pas, contrairement au modèle qui a longtemps été celui des entreprises françaises ». Le groupe revendique d'être le plus multilocal des acteurs globaux. Cela se traduit par la présence, quasiment partout, de patrons de la nationalité du pays où les filiales se trouvent. « Maintenant, il suffit de montrer la réalité de notre globalisation pour attirer de nouveaux talents internationaux, nous sommes entrés dans un cercle vertueux. » Schneider Electric n'est pas un cas isolé. Pour nombre d'organisations, soucieuses de ressembler à la diversité de leurs clients, le recrutement de profils internationaux est devenu une réalité. Ce qui ne surprend pas Nawal Mrani Alaoui, directrice stratégie sociale chez EY : « La présence de collaborateurs issus de diverses cultures représente, pour les entreprises, un gage de réussite, de performance. C'est aussi une question d'image et de marque employeur. »

Réseaux sociaux, chasseurs de têtes et cooptation

Dès lors, se pose la question de l'identification de ces talents. Les réseaux sociaux ont certes facilité les recherches mais le travail

de sourcing s'est aussi développé par la constitution d'un maillage de chasseurs de têtes ou de sociétés spécialisées. À l'image de Nicholson Search and Selection, un cabinet de recrutement de profils à dominante technologique basé à Londres. Il est très sollicité, et c'est récent, par les start-up, nouvelles venues sur le marché du recrutement interculturel. « Quand, par exemple, elles ont envie d'ouvrir un bureau aux États-Unis, elles ont besoin d'être introduites sur place par une personne qui connaît bien cet environnement et ses spécificités, explique Julien Gargowitsch, le CEO. Recruter à l'international, c'est aussi un moyen de faire face à la pénurie de candidats dans les secteurs en tension tels que les technologies ou le digital. » Autre outil, la cooptation. L'entreprise familiale Derichebourg la pratique pour ses 3000 recrutements annuels, aidée par la présence de 117 nationalités réparties dans sept pays. « Nous ne l'avons pas vraiment décidé, cela s'est imposé comme une évidence, et ce à tous les niveaux de la hiérarchie, y compris au comité exécutif », note Malika Bouchehioua, la DRH.

Les entreprises font feu de tout bois, tant recruter à l'international n'est pas une mince affaire. Aux difficultés classiques du recrutement consistant à bien vérifier que la personne possède les compétences recherchées et la capacité de s'intégrer, s'ajoute la question des différences culturelles. Même si, sur ce terrain, toutes les sociétés ne sont pas égales : « Lorsque la culture du groupe est forte, elle transcende certains marqueurs du pays », souligne Philippe Burger, associé chez Deloitte, en charge du capital humain. Ce qui peut finalement faciliter les choses, en créant un terreau commun, un peu hors-sol.

Quoi qu'il en soit, « l'expérience professionnelle est un des critères mais elle ne suffit pas, prévient Karima Silvent, la DRH monde d'Axa. Nous étudions le parcours du candidat pour analyser sa capacité à s'adapter à une diversité de situations, sa connaissance des langues étrangères, son potentiel d'évolution, sa motivation... » Même point de vue chez Malika Bouchehioua, qui explique : « Chez Derichebourg, plus que sur les diplômes, nous sélectionnons nos talents en fonc-

Le processus d'intégration, principale cause de succès

« Avec l'expérience, nous constatons que le processus d'intégration mis en place par l'entreprise est, plus que tout, l'élément clé pour transformer en succès le recrutement d'un collaborateur étranger », observe Julien Gargowitsch, CEO de Nicholson Search and Selection. Un constat partagé par Karima Silvent, la DRH monde d'Axa : « Nous proposons du mentoring pour qu'il soit accompagné dans sa compréhension de la culture du pays, sur la manière de dire les choses, sur le sens des mots utilisés... Cette phase d'intégration, importante pour tous les recrutements, l'est encore plus pour des profils internationaux. » ♦

tion de leur personnalité. » Sollicitée par les entreprises cherchant à internationaliser leurs comités de direction, Chantal Bérard, consultante chez Boyden, cabinet de chasseur de têtes, confirme : « Au départ, les briefs de nos clients sont clairs : ils souhaitent une personne ayant une expérience internationale avec une relation particulière à la France. Un étranger qui n'a pas un rapport avec le pays risque en effet d'avoir plus de mal à s'intégrer. » Les profils binationaux sont particulièrement courtisés mais ils ne sont pas les seuls : avoir fait une partie de ses études dans l'Hexagone, y avoir eu une expérience professionnelle, voire y avoir passé une grande partie de ses vacances sont autant de signes d'intérêt pour la culture tricolore. « Et la réciproque est vraie dans de nombreux pays, nous le voyons bien quand nous sommes sollicités par nos partenaires à l'étranger. »

Des atouts et des faiblesses pour la France

Bref, au jeu de l'intégration, tout le monde ne part pas avec les mêmes chances... « Il y a, outre le parcours, les centres d'intérêt et la personnalité de chacun, des cultures nationales plus souples que d'autres », poursuit la consultante, citant le cas des Brésiliens, des Italiens et des ressortissants des pays de l'Est. Le nombre de langues étrangères parlées est aussi un indice. « Car même si la connaissance du français n'est pas toujours demandée, le fait de parler la langue du pays ou la facilité pour l'apprendre va être un élément d'intégration. Et plus une personne parle de langues étrangères, plus il est simple pour elle d'en apprendre une nouvelle », ajoute Chantal Bérard. La main mise sur la perle rare, la consultante s'enquiert aussi de l'accord de la famille de la future recrue à se lancer dans cette aventure... « En définitive, c'est un mix entre l'expérience personnelle du candidat, sa capacité d'adaptation, sa motivation et son lien avec la France. »

Sur ce marché des profils internationaux extrêmement concurrentiel, la France possède des avantages. « Sur le plan technologique et académique, notre cote est bonne », observe Ingrid Bianchi, dirigeante du cabinet de recrutement Diversity Source Manager. Elle note aussi que la situation économique compte parmi les facteurs d'attractivité, notamment auprès de personnes venant du Maghreb ou d'Asie. Les politiques de formation, de déroulement de carrière, de préservation de l'em-



OLLY/ADBOE STOCK

ployabilité figurent également au rang des atouts hexagonaux. Enfin, les avantages sociaux pèsent lourd, comme l'accès à une mutuelle d'entreprise, note-t-elle. « Attirer n'est pas le plus difficile. Fidéliser, en revanche, s'avère parfois plus compliqué. » Parce que si la France a des points forts, ses entreprises présentent aussi quelques défauts aux yeux des candidats étrangers. « Elles doivent faire un gros effort en matière de flexibilité, notamment pour préserver l'équilibre des vies professionnelles et privées, lutter contre la culture du présentisme, s'organiser autrement avec par exemple le développement du télétravail... Il ne s'agit pas de travailler moins, mais mieux. Mais le manager, souvent, résiste encore, porté par une culture du

contrôle... » Et Ingrid Bianchi mentionne aussi un sujet qui monte : l'exemplarité de l'entreprise en matière de transition écologique. Pour Philippe Burger, associé de Deloitte, les rémunérations ne représentent ni atout ni limite : « Plus qu'élevées, elles doivent être justes en cas de recrutement d'un candidat issu d'une autre culture », prévient-il.

En somme, les ingrédients pour des embauches internationales réussies et pérennes sont multiples. Et rares sont les profils qui répondent à toutes les injonctions. Résultat ? « Parfois, nous finissons par recruter un Français ayant eu une exposition à l'international car il coche toutes les cases ! » s'amuse Chantal Bérard.

◆ Laurence Estival et Sophie Massieu