

LE FIGARO ENTREPRISES

Rubrique :	Pge : 18
Carrières	1/2



Management ■ **L'EXPATRIATION N'A PLUS LE VENT EN POUPE. AUJOURD'HUI, UN CADRE DOIT AVOIR UNE EXPÉRIENCE INTERNATIONALE SANS POUR AUTANT QUITTER LA FRANCE.**

QUAND L'EUROMANAGER PARAÎT...

■ **Capucine GRABY**

TRAVAILLER à l'international sans quitter son pays. Ce qui n'était il y a encore quelques années qu'un pis-aller est en train de devenir un des musts du management moderne. « *La crise économique mondiale depuis 2000 a figé ou mis en sommeil une bonne partie des projets internationaux* », remarque Jean-Pierre Scandella, directeur associé du cabinet de recrutement Humblot-Grant Alexander. Et les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 2001, seulement 1,5 million d'Européens exerçaient leur profession dans un pays européen autre que le leur, ce qui correspond à 0,4 % de la population des Quinze. Par comparaison, aux Etats-Unis, la mobilité entre les différents Etats touchait 2,4 % de la population.

« *Cependant, la conjoncture plus favorable va multiplier, cette année, l'internationalisation des cadres* », avance Jean-Pierre Scandella. Sans compter que l'élargissement de l'Europe rend cette question un peu plus d'actualité. Du coup, les managers capables de gérer

des équipes multiculturelles depuis leur siège parisien ont le vent en poupe.

Ce sont principalement les entreprises des secteurs high-tech, biotech, industrie et grande consommation qui sont aujourd'hui demandeurs de ce nouveau type de cadres. La démarche semble assez logique : ce sont elles qui envoyaient des expatriés dans leurs filiales étrangères. Mais, différences de mentalité et de culture, les *Frenchies* avaient parfois des problèmes d'intégration. Patrick Mataix, président de CEO Europe, un cabinet de recrutement de cadres dirigeants à l'international, est même catégorique : « *Le temps de l'expatriation est révolu depuis près de deux ans, assure-t-il. Le niveau de compétence managériale est de plus en plus homogène, les moyens de communication performants et les coûts fixes de l'expatriation bien trop élevés.* »

Portrait-robot

Les entreprises l'ont compris, c'est l'hétérogénéité des cultures au sein d'un même groupe qui permet une meilleure compréhension de l'évolution des marchés. Du coup, plutôt que d'envoyer des

Français à l'international, le dernier chic est de faire venir des cadres étrangers en France. C'est notamment le cas d'Adam Wilkinson, un Anglais de 39 ans, amoureux de la France, responsable marketing chez un opérateur télécoms

français. Une bonne connaissance des cultures locales est aujourd'hui un atout indéniable. « *En Angleterre, la téléphonie mobile et le « prépayé » marchent très bien, tout simplement parce que les Anglais aiment téléphoner*, explique Adam Wilkinson.

Devant l'ampleur de ce mouvement, certains cabinets de recrutement ont même établi ces derniers mois un portrait-robot de « l'euromanager ». Il s'agit de cadres dont la culture est souvent multiple et qui ont évolué très tôt dans des zones géographiques différentes de leur pays d'origine. Ce parcours original leur permet de

comprendre plus vite les différences culturelles et de les intégrer dans leur travail. « *Au quotidien, je conjugue rigueur française et créativité américaine, le tout dans une culture italienne* », confirme Siro Terni, patron italien pour la zone Europe de Cast Software, une entreprise française qui privilégie cette mixité des cul-

tures.

Autre changement de taille, cette récente demande des entreprises a poussé certains cabinets de recrutement à se doter d'équipes qui reflètent différentes cultures. Chez Humblot-Grant Alexander, le groupe de 11 personnes (on y trouve une Suédoise, une Russe, une Polonaise et une Portugaise) s'est fortement internationalisé. Si le cabinet est par exemple à la recherche d'un Espagnol pour la filiale d'un grand groupe français à Madrid, « *nous allons scanner le marché ibérique pour trouver les meilleurs profils* », explique Karl-Fabrice Chevanne, coordinateur de l'ensemble des missions internationales au sein du cabinet.

Si intégrer des cadres dotés d'une expérience internationale s'avère, pour l'entreprise, évidemment moins coûteux que l'expatriation, elle reste tout de même onéreuse. Les entreprises sont en général extrêmement exigeantes sur le profil des cadres étrangers qui auront un poste opérationnel au sein de leurs filiales. Mettre la main sur ces candidats en or a forcément un prix... ■

LE FIGARO ENTREPRISES

Rubrique :	Pge : 18
Carrières	2/2



Rien ne vaut un bon bagage international. (Photo Jon Feingersh/Corbis.)