

La migration professionnelle et ses conséquences pour les pratiques RH

Dr Andrea Hammerman

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln

Rachel Marangozov - Rosa Marvell

Institute for Employment Studies

Iryna Prus - Alessandra Lazazzara

University of Milan Bicocca

Marie-Noëlle Lopez

Planet Labor

Anne Bastien

Entreprise&Personnel



La migration professionnelle et ses conséquences pour les pratiques RH

Dr Andrea Hammerman
Institut der Deutschen Wirtschaft Köln

Rachel Marangozov - Rosa Marvell
Institute for Employment Studies

Iryna Prus - Alessandra Lazazzara
Université de Milan Bicocca

Marie-Noëlle Lopez
Planet Labor

Anne Bastien
Entreprise&Personnel

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	3
I. Les contextes nationaux	5
1. Le cadre général	5
2. France.....	7
3. L'Allemagne.....	10
4. L'Italie.....	13
5. Le Royaume-Uni	16
6. La Suisse.....	18
2. Mise en perspective	22
1. Les enseignements issus des contextes nationaux.....	22
2. Vers une typologie des enjeux des politiques RH.....	25
3. Les cas d'entreprise	27
1. Enjeux RH d'intégration.....	27
2. Enjeux RH d'adaptation	30
3. Enjeux RH d'internationalisation	33
4. Enjeux RH de globalisation	34
Conclusion	42
Bibliographie	46
Publications récentes	47
Publications en langue anglaise	48



Introduction

Les pénuries de main-d'œuvre qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale ont incité la plupart des pays européens à « inviter » en grand nombre les travailleurs étrangers : l'Allemagne a accueilli des travailleurs de Turquie, d'Italie ou d'ex-Yougoslavie, tandis que la France est allée les chercher en Afrique du Nord, en Espagne ou en Italie. Dans le même temps et jusque dans les années 1970, l'Italie voyait partir plus de ses ressortissants vers des pays limitrophes prometteurs qu'elle n'accueillait d'étrangers. Les flux sont alors motivés et régulés par l'offre d'emploi : l'intérêt économique prévaut sur les éventuels impacts négatifs, qu'ils soient d'ordre démographique ou socio-économique.

Avec la diminution de l'offre d'emploi au début des années 80, la logique s'inverse. L'immigration relève davantage de l'initiative des personnes attirées par de meilleures perspectives professionnelles et salariales, orientées par des logiques de diaspora ou de proximité culturelle plutôt que d'une impulsion des entreprises ou des Etats, ou de considérations étroitement liées aux conditions de marché du travail dans les pays destinataires¹. L'immigration accentue plus qu'elle ne résout les problématiques d'emploi dans une période où les flux de migrants grossissent de manière significative : après la chute du Mur de Berlin (particulièrement en Allemagne), après l'ouverture progressive des frontières d'une Europe qui s'élargit, à la faveur du regroupement familial ou des demandes d'asile, sans oublier par le phénomène des sans-papiers. Le contexte économique défavorable accentue les perceptions négatives sur l'immigration : le coût pour la société civile, la compétition sur le marché du travail ou encore les controverses sociales et politiques prennent le dessus. C'est alors que les gouvernements commencent à élaborer des politiques de restriction qui selon les pays sont basées sur différents critères : quotas, exigences en termes de connaissances culturelles ou linguistiques, recrutements limités sur des secteurs ou métiers en tension identifiés...

Il semble que nous soyons désormais entrés dans une troisième période dans laquelle la migration professionnelle est perçue de façon plus positive et même encouragée du moins par les Etats et les employeurs. L'origine de ce nouvel élan n'est pas liée à un regain sur les principes fondamentaux européens que sont la libre circulation des travailleurs, la non-discrimination ou encore l'égalité des chances pour tous. Elle n'est pas non plus le résultat d'ambitions politiques ou d'évolutions sociétales. Certes, nos sociétés donnent de plus en plus d'importance aux mobilités internationales : les écoles encouragent leurs élèves à faire une partie de leurs études à l'étranger tandis que des salariés n'hésitent plus à quitter leur pays d'origine pour « faire carrière ». La réalité est aussi que la migration professionnelle est de plus en plus motivée par des enjeux business et de performance d'entreprise, notamment en réponse à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs-clé et alors que l'UE dans son ensemble doit faire face à un phénomène de vieillissement de sa population active. José Manuel Barroso résume ainsi la situation : « *La migration professionnelle en Europe booste notre compétitivité et par la même occasion, notre croissance économique.* »

Pour la fonction RH, c'est un réel basculement par rapport à la période précédente : la migration professionnelle n'est plus l'affaire de politiques RH qui se résumeraient à une gestion de l'inclusion de travailleurs étrangers peu qualifiés d'une part et à la gestion de top managers expatriés d'autre part.

¹ Cécile Jolly, 22 juin 2015, « la mobilité des européens face à la crise », Metis, http://www.metiseurope.eu/la-mobilite-des-europeens-face-la-crise_fr_70_art_30142.html

D'autres enjeux et pratiques émergent, que notre *Panorama* propose de mettre en perspective tout d'abord à un niveau macroéconomique, en nous intéressant aux contextes nationaux, ensuite et de façon plus opérationnelle en analysant des cas d'entreprise. Ces terrains vont notamment nous permettre de comprendre les liens entre performance des entreprises et migration professionnelle, ainsi que les réponses correspondantes apportées par les DRH. Ces études de cas ne prétendent pas fournir un échantillonnage représentatif des pratiques observées dans chaque pays. Notre approche n'est pas statistique, mais inductive. Notre but est d'illustrer avec ces cas d'entreprise les hypothèses et les grilles d'analyse que nous aurons pu mettre en évidence à partir des différentes dimensions des enjeux de la migration professionnelle.





I. Les contextes nationaux

I. Le cadre général

■ La libre circulation des travailleurs au sein de l'Europe

Un des acquis les plus anciens, le droit d'entrée et de séjour qui incarne avec l'euro la manifestation la plus concrète de la citoyenneté européenne, est au cœur du projet européen. La libre-circulation des travailleurs communautaires (devenue bien plus tardivement celle des personnes, indépendamment du statut d'emploi) est l'une des quatre libertés fondamentales de la Communauté européenne naissante en 1957. Elle occupe la même place que la libre circulation des marchandises, des capitaux et la libre prestation de services et d'établissements. Les pères fondateurs se plaçaient déjà dans la perspective d'un marché du travail européen, puisque il s'agissait surtout alors de permettre les mouvements de la main-d'œuvre italienne rurale vers les bassins d'emplois industriels en plein développement, comme celui de la Ruhr allemande (la Communauté européenne n'était alors constituée que de 6 pays : l'Allemagne, le Benelux, la France et l'Italie). Aujourd'hui, tout cela semble normal, mais on oublie qu'avant les premières réglementations européennes en la matière, le système imposait l'octroi de visas pour l'entrée sur un territoire, des démarches administratives importantes pour l'obtention d'un titre de séjour, pour embaucher un travailleur non national, pour obtenir le regroupement familial, sans compter qu'ils autorisaient certaines inégalités de traitement (refus de l'exercice de droits syndicaux, avantages négociés dans un accord collectif réservés aux nationaux, traitement fiscal, accès au logement, etc.).

Ces obstacles à la mobilité des travailleurs communautaires ont été progressivement levés par des règlements qui s'appliquent directement dans les ordres nationaux, sans marge de manœuvre possible pour les Etats : ceux-ci doivent permettre pleinement l'exercice de cette liberté en supprimant les formalités requises pour l'entrée et le séjour, ne peuvent opposer une quelconque situation du marché du travail, doivent garantir une parfaite égalité de traitement entre travailleurs nationaux et ressortissants communautaires². A tous ces droits s'ajoute la « neutralisation » de la migration intra-européenne en matière de sécurité sociale. Grâce au règlement de coordination des législations de sécurité sociale, le travailleur communautaire bénéficie de l'accès à l'assurance maladie dans le pays d'accueil et s'y crée des droits à retraite qui seront pris en compte au moment de la liquidation de sa pension, etc., alors que les conventions bilatérales entre pays régissent difficilement la situation sociale des salariés expatriés. La « neutralisation » des effets de la migration sur les droits à pension supplémentaire est plus difficile à achever, alors qu'elle constitue une part de plus en plus importante dans les droits sociaux des travailleurs. Un autre obstacle a été levé avec le système de reconnaissance mutuel des diplômes permettant l'accès dans un autre Etat membre aux professions réglementées.

Et pourtant, en dépit de ce socle législatif unique, seulement 3,3% de la population active européenne vit en dehors de son Etat d'origine. Même si ce chiffre a été multiplié par 2 en 10 ans, il reflète le peu d'appétence des Européens pour la mobilité. Et lorsque la mobilité est

² Notion d'égalité qui au demeurant a bénéficié ultérieurement à d'autres publics

exercée, elle l'est de manière inégale, tant en ce qui concerne les pays de provenance (prédominance de certains pays comme la Roumanie, la Lettonie ou le Portugal) que les pays d'accueil (le Luxembourg est de loin le pays le plus accueillant, suivi de l'Irlande, la France se situant dans le peloton de queue). Or, la mobilité comme levier d'appariement du marché du travail est un besoin de plus en plus criant. Selon la dernière enquête européenne sur les entreprises (printemps 2013), près de 40% d'entre elles dans l'ensemble de l'UE déclarent avoir du mal à recruter du personnel ayant les compétences demandées. Et l'avenir n'est pas plus rose. Un rapport de L'OCDE et de la Commission européenne paru en 2014 mettait en avant que l'intégration des jeunes, des femmes et des personnes âgées au marché de l'emploi ne suffira pas à compenser le problème du vieillissement de la population. Face à la pénurie/inadéquation des compétences, encourager la mobilité des travailleurs à l'intérieur de l'Union et profiter à leur juste niveau des compétences de travailleurs migrants est un réel enjeu, qui ne se limite pas à un enjeu de mobilité. Car à la pénurie/inadéquation des compétences s'ajoute un problème de gaspillage : les statistiques montrent que, sans doute du fait de la barrière linguistique et culturelle, les travailleurs migrants sont souvent embauchés en dessous de leur niveau de qualification. Pour encourager cette mobilité intra-européenne, la Commission multiplie les initiatives. Elle a renforcé la coopération entre la Commission et les services publics de l'emploi³. Un cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (CEC) a été mis en place, pour une meilleure comparabilité des différents systèmes de qualification européens et une meilleure lisibilité des diplômes pour les employeurs. L'objectif est que les ressortissants puissent faire valoir leurs qualifications dans d'autres pays. Les travaux devraient s'achever en 2016.

Le cas de la Suisse est spécifique : depuis 2002, en vertu d'un accord bilatéral UE/Suisse, les droits à la libre circulation reconnus aux ressortissants communautaires en cas de migrations intra-européennes sont également reconnus aux communautaires en Suisse et aux Suisses sur le territoire de l'UE. Ces droits sont encore en vigueur à ce jour, en dépit de l'adoption en février 2014 de l'initiative "contre l'immigration de masse" par les Suisses, qui devrait être mise en œuvre en 2017.

■ Les règles s'appliquant aux ressortissants des pays tiers⁴

Ce qui vaut pour le travailleur communautaire, ne vaut pas pour le ressortissant de pays tiers. Pour eux, l'Etat est libre de définir sa politique d'immigration, laquelle est généralement choisie. Depuis la création de Schengen en 1985⁵, Bruxelles a cependant adopté des législations sur les politiques d'immigration des ressortissants de pays tiers, d'abord sur les questions de droit d'asile et de retour des immigrés sans papiers, plus récemment pour répondre aux demandes des entreprises d'une flexibilisation des conditions d'entrée et de séjour d'une certaine main-d'œuvre étrangère qualifiée. C'est ainsi qu'en 2009 une "carte bleue européenne" a été créée pour faciliter les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers hautement qualifiés, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur et d'un contrat de travail (à défaut une offre d'emploi avec engagement). Il s'agit d'un titre unique de séjour et de travail qui reconnaît des droits sociaux et économiques équivalents à ceux des ressortissants nationaux. Certains pays européens comme la Grande Bretagne, le Danemark ou l'Irlande, ont choisi de ne pas adhérer à ce système. Plus récemment en 2014, la directive sur le détachement de ressortissants de pays tiers à l'intérieur d'un Groupe d'entreprises propose une procédure d'entrée et de séjour simplifiée pour ces profils. L'objectif est de permettre aux entreprises européennes de puiser dans le vivier de main-d'œuvre hautement qualifiée employée dans leur groupe, mais hors des frontières de l'UE.

³ Qui fournissent des informations, des conseils et des services de recrutement/placement aux travailleurs et aux employeurs

⁴ Hors UE 28 et hors pays de l'AELE (Association Européenne de Libre Echange, qui regroupe l'Islande, la Norvège, la Suisse et la Principauté du Liechtenstein)

⁵ Dont l'objectif est la création d'un espace de liberté, de sécurité et de justice, au sein duquel prévaut le principe de libre circulation des personnes, et dont les contrôles aux frontières extérieures sont harmonisés



2. France

Après trois années ternes, l'Insee prévoit une accélération de 1,2 % de la croissance en France en 2015, et l'investissement productif des entreprises pourrait s'accélérer tout en restant modeste (+ 0,9 % au deuxième trimestre, puis +1,3 % et +1,5 % au second semestre). Mais cette amélioration se ferait sans baisse du chômage qui se stabiliserait autour de 10,1 % en métropole (avec un taux au dessus de 24 %, pour les jeunes de moins de 25 ans)⁶.

Comme dans les autres pays européens, les entreprises françaises sont confrontées ou anticipent ce qu'elles appellent une pénurie des talents. Sont ici visés des profils variés : des commerciaux ou managers internationaux, des comptables, des professionnels sur des métiers peu attractifs (services à la personne, infirmières...), dans le domaine des STEM⁷ (techniciens, ingénieurs, chercheurs), ou dans des domaines où la démographie prévoit de nombreux départs en retraite (secteur de l'Assurance). La notion de « talents » ne désigne plus uniquement des profils à très haut niveau de qualification tels « les dirigeants de demain » ou des experts informatiques⁸. Elle intègre maintenant les niveaux de qualification intermédiaires, ressources clés dans la dynamique de production et/ou de développement des entreprises, ou encore des techniciens ayant la capacité d'évoluer dans un environnement international comme dans le cas emblématique de la métallurgie : ce secteur a choisi de privilégier la production de produits d'excellence aux dépens de celle de produits plus basiques laissés aux pays émergents. Les écoles d'ingénieurs ont alors désinvesti ce domaine et ne forment plus assez d'ingénieurs. L'internationalisation croissante fait que les compétences nécessaires (techniques mais aussi linguistiques, comportementales et commerciales) sont encore plus difficiles à trouver sur le marché local, alors que le secteur a besoin d'embaucher⁹.

Un autre enjeu est essentiel dans la compréhension du contexte français : les entreprises, confrontées à l'accélération de la concurrence et de la mondialisation, revoient leur modèle d'internationalisation. Elles opèrent un décentrage au profit des « Régions » et sont de plus en plus conscientes des limites des politiques universelles imposées par le siège et de la nécessiter d'internationaliser une culture corporate jugée trop franco-française¹⁰. Elles visent une plus grande mixité des nationalités, non pas en développant une politique d'expatriés mais plutôt d'impatriés en France.

L'approche des entreprises françaises vis-à-vis des salariés « étrangers » évolue donc en cohérence. Ceux-ci ne sont plus vus uniquement comme une contrainte imposant des politiques de diversité et d'intégration, mais aussi comme une opportunité, voire une nécessité.

■ La migration professionnelle actuelle et les tendances

Quand on parle de migration professionnelle en France, l'image qui vient naturellement à l'esprit est plutôt négative : des travailleurs à bas niveau de qualification, un phénomène difficilement maîtrisé imposant aux entreprises comme à la société civile des dispositifs d'intégration et de gestion de la diversité, ainsi que des tensions politiques et sociales. Cette vision est l'héritage de flux d'immigration importants pendant la période 1960-1973 : entre 100 000 et 170 000 nouveaux travailleurs migrants chaque année, justifiés alors par un fort besoin de main-d'œuvre ; puis des flux qui restent gonflés notamment au nom du regroupement familial¹¹, ou encore au nom de l'ouverture des frontières aux pays européens moins développés de l'Europe de l'Est, alors que la fin du plein emploi nécessiterait de les maîtriser.

⁶ Insee, Juin 2015, Note de conjoncture, http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=vueensemble.htm

⁷ STEM : acronyme pour « Science, Technology, Engineering, Mathematics »

⁸ Cedefop, Mars 2014, « Inadéquation des compétences : les dessous du problème », Note d'information, http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9087_fr.pdf

⁹ L'Usine Nouvelle, septembre 2014, « la métallurgie recrutera 100 000 salariés en 2015 », n°3387, p.68

¹⁰ D'après un chantier conduit en 2013 par E&P sur le déploiement d'un modèle de compétences managériales à l'international

¹¹ Document économique de l'OCDE, août 2012 « Mobilité et migrations en Europe », n°8, pages 69 à 97,

L'immigration n'est plus vue comme une source de production de valeur pour la France mais comme un mal imposé au nom d'une France « terre d'accueil », posture culturelle certes partagée mais controversée du fait de son coût économique et social. La migration professionnelle souhaitée, c'est-à-dire correspondant à une politique RH délibérée de recrutements ou de mobilités de salariés « étrangers » à des postes qualifiés, s'inscrit dans l'ensemble de ces flux migratoires encore majoritaires. Difficile donc de les identifier de façon claire !

La plupart des organismes de statistiques tels que l'INSEE basent leurs chiffres sur la délivrance de titres de séjours, qui ne sont obligatoires que pour les pays tiers. Pour ces populations, le regroupement familial est la première cause d'immigration (45% en 2010) suivie de la poursuite d'études en France (31%). Les migrations professionnelles ne représenteraient selon les années et selon les sources que 10 à 15 % des migrations, soit de l'ordre de 15 000 personnes (13 456 titres de séjours salarié délivrés en 2011), tous niveaux de qualification confondus (avec la difficulté supplémentaire qu'il n'existe pas encore de définition partagée des profils qualifiés et hautement qualifiés). Le REM (le Réseau Européen des Migrations)¹² a tenté l'exercice en analysant les chiffres disponibles sur les travailleurs détachés au sein d'un Groupe¹³ (26 000 en 2004, et près de 150 000 déclarés en 2011) ou encore sur les bénéficiaires du titre de séjour « carte bleue européenne » (4 914 en 2011, en augmentation constante depuis 2008) :



Source : Etude EMN citée ci-dessus

Mais les migrations souhaitées et intégrées dans une politique RH de sourcing ne s'inscrivent que partiellement dans ces chiffres, la libre circulation des travailleurs communautaires n'obligeant à aucune formalité.

■ La politique nationale de la France envers la migration

Les premières mesures visant à promouvoir l'immigration professionnelle prennent naissance dans la Loi n° 2006-911 du 24 juillet 2006, ensuite enrichie par différentes circulaires et transpositions de directives européennes, l'ensemble étant répertorié dans le CESEDA¹⁴. Le système est complexe du fait des nombreux cas couverts et des nombreux accords bilatéraux avec des pays comme les USA, le Canada, la Russie, le Maroc, l'Algérie ou encore le Bénin, le Cap Vert, le Sénégal. Une synthèse (partielle) est proposée dans le tableau suivant¹⁵ :

¹² REM, Juillet 2013, « Attirer les talents étrangers en France », téléchargé depuis le site www.immigration.interieur.gouv.fr

¹³ Travailleurs provisoirement envoyés par leur employeur pour poursuivre leur fonction dans un autre pays de l'Union Européenne

¹⁴ CESEDA : Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile, créé en 2004 et qui rassemble l'ensemble des dispositions législatives correspondantes

¹⁵ D'après les informations disponibles sur le portail officiel « Pour la promotion de l'immigration professionnelle », <http://www.immigration-professionnelle.gouv.fr/procédures>



Travailleurs en provenance de pays tiers	
Cibles	Dispositifs proposés
<p>Salariés hautement qualifiés : Minimum 3 années d'études supérieures ou 5 années d'expérience Contrat de travail visé par le SMOE Rémunération au moins égale à 1,5 SMIC</p>	<p>Carte de séjour temporaire, mention « carte bleue européenne » (1 à 3 ans renouvelable) et carte de résident longue durée valable 10 ans après 5 ans de séjour) Dispense de CAI¹⁶ + Regroupement familial facilité (procédure « famille accompagnante »)</p>
<p>Salariés en mission = mobilité intra-groupe d'un salarié ayant un minimum de 3 mois d'ancienneté et détaché pour une mission temporaire, répondant aux 3 conditions : mission de 3 mois minimum ; salaire au moins égal à 1,5 SMIC ; apport d'expertise ou professionnalisation pour un projet à l'étranger</p>	<p>Carte de séjour temporaire, mention « salarié en mission » (3 ans renouvelable) Dispense de CAI + Regroupement familial facilité (procédure « famille accompagnante »)</p>
<p>Jeunes professionnels (18 à 35 ans) souhaitant se professionnaliser pour améliorer leurs perspectives de carrière lors de leur retour dans leur pays d'origine (contrat 3 à 12 mois, renouvelable dans la limite de 18 mois)</p>	<p>Conditionné par accord bilatéral avec le pays d'origine Visa long séjour, mention « travailleur temporaire » + engagement de retour + Dispense de CAI</p>
<p>Salariés (contrat de plus de 12 mois)</p>	<p>Situation de l'emploi opposable, selon la liste de 30 métiers(*) en tension Visa long séjour et carte de séjour mention « travailleur temporaire » + Dispense de CAI</p>
<p>Travailleurs temporaires (mois de 12 mois)</p>	<p>Situation de l'emploi opposable, selon la liste de 30 métiers(*) en tension Visa long séjour et carte de séjour, mention « travailleur temporaire » + Dispense de CAI</p>
<p>Salarié avec projet et dont le talent constitue un atout pour le développement et le rayonnement de la France intellectuel, scientifique, culturel, humanitaire, sportif</p>	<p>Carte « Compétences et Talents » (3 ans renouvelables) Dispense de CAI + Regroupement familial facilité (procédure « famille accompagnante »)</p>
<p>Scientifiques et chercheurs (titulaires d'un diplôme au moins équivalent à un master dans le cadre d'une convention d'accueil d'un organisme de recherche ou d'enseignement agréé)</p>	<p>Visa long séjour et carte de séjour, mention « scientifique-chercheur », limités à la durée de la convention d'accueil (max 4 ans) CAI exigée + Regroupement familial facilité (procédure « famille accompagnante »)</p>
<p>Détachés (hors mobilité intra-Groupe)</p>	<p>Visa long séjour et carte de séjour, mention « travailleur temporaire » Autorisation de travail temporaire pour une durée de 3 à 12 mois, renouvelable</p>

¹⁶ Contrat d'accueil et d'intégration

Travailleurs en provenance de pays tiers	
Cibles	Dispositifs proposés
Stagiaires	Convention de stage tripartite visée par le préfet (sauf ressortissants canadiens) · Visa de long séjour et carte de séjour, mention « stagiaire » pour la durée du stage + Dispense de CAI
Accès à l'emploi des étudiants étrangers ayant obtenu un master en France, et souhaitant compléter leur formation par une 1 ^{ère} expérience professionnelle (à temps partiel, sauf rémunération au moins égale à 1,5 SMIC et demande déposée en Préfecture)	La 1 ^{ère} année, le visa long séjour, mention étudiant suffit Après 1 an, carte de séjour temporaire, mention « étudiant » (4 ans maximum) + Dispense de CAI
Ressortissants européens ou pays de l'AELE	
Cibles	Dispositifs proposés
Hors ressortissants Croates jusqu'à la fin de la période transitoire le 30 juin 2015	Libre circulation, pas d'autorisation de travail ni de titre de séjour nécessaires Regroupement familial : droit de libre établissement

Ces dispositifs sont utilisés de façon inégale. Selon l'étude du REM déjà citée en référence, la carte « compétences et talents » n'a été délivrée qu'à 1364 étrangers depuis sa création jusqu'à fin 2012, soit 200 cartes par an en moyenne. Et parmi les profils correspondant aux profils hautement qualifiés, les « salariés en mission » sont les plus nombreux, ce qui paraît cohérent avec les attentes des entreprises internationales. Les chiffres montrent par ailleurs que les premiers titres de séjours délivrés à des ressortissants de pays tiers pour motif professionnel concernent davantage des hommes et des 25-34 ans : ce qui milite pour une migration à des fins sourcing et de gestion des « talents ».

3. L'Allemagne

L'Allemagne subit fortement les impacts démographiques d'un faible taux de natalité (1,4 enfant par femme depuis les années 1990) et d'une augmentation de la durée de vie moyenne. Non seulement le vieillissement et le rétrécissement de la population allemande déséquilibrent les régimes de retraite, assurance maladie et vieillesse, mais ils deviennent un défi majeur pour les entreprises à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée. L'augmentation du nombre de femmes et de seniors sur le marché du travail a réussi à compenser en partie les effets négatifs de cette démographie : entre 2000 et 2013 le taux d'emploi des 55 et 64 ans est passé de 37,4 % à 63,5 % pendant que celui des femmes augmentait de 60,7 % à 72,3 %¹⁷. Cette évolution résulte en partie des réformes du système allemand (réformes Hartz ou « Agenda 2010 ») et des mesures prises pour faciliter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

¹⁷ Eurostat, 2014



Parallèlement, le marché du travail est resté stable malgré la crise financière, avec des taux de chômage parmi les plus bas en Europe¹⁸ : 5,1 % en mai 2014 (contre 10,3 % pour le reste de l'UE), 7,8 % pour les moins de 25 ans (contre 22,2 %). Au 2^e trimestre 2014, environ un million de postes étaient vacants, soit près de 14 % de plus qu'en 2013, à comparer aux 2,9 millions de demandeurs d'emploi. Les besoins de main-d'œuvre dans le secteur de la santé ou sur les métiers techniques suscitent déjà des préoccupations tandis que la pénurie de travailleurs qualifiés dans le domaine des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (les *STEM*) est déjà une réalité qui devrait concerner d'ici 2020 1,4 million de postes en entreprise et 89 000 universitaires¹⁹. L'accueil de travailleurs migrants est un levier. Mais les représentations sur l'immigration professionnelle sont ambivalentes. Un large consensus parmi les politiques, les partenaires sociaux et au sein de la société civile voit l'immigration comme essentielle pour stabiliser les finances publiques et atténuer les pénuries de compétences. Mais la crainte de voir les étrangers prendre le travail des locaux, qu'ils soient eux-mêmes issus de l'immigration ou non, reste profondément enracinée. En même temps, le débat autour de « l'immigration de la pauvreté » revient régulièrement, focalisant sur la charge pour le budget national et le système social. Si 68 % de la population allemande de plus de 18 ans pense que l'immigration professionnelle est importante pour l'économie allemande, seulement 49 % sont convaincus que les inconvénients l'emportent sur les avantages²⁰ ; et la jeune génération est plus positive vis-à-vis de l'immigration que les générations plus anciennes.

■ La migration professionnelle actuelle et les tendances

L'Allemagne a traditionnellement encouragé l'immigration, avec notamment deux temps forts dans son histoire : dans les années 1950-1960, des flux venant de Turquie, Italie et ex-Yougoslavie, « invités » pour combler le déficit de main-d'œuvre après la Seconde Guerre mondiale, avec dans les années suivantes, l'arrivée de leur famille ; ensuite, après la chute du Mur de Berlin en 1990, des flux importants de l'ex Allemagne de l'Est et d'Europe de l'Est. Depuis, le nombre de migrants a baissé et l'immigration nette est même devenue négative en 2008 et 2009. Depuis 2010, la tendance s'est de nouveau inversée, atteignant un sommet provisoire en 2013. Selon l'OCDE, l'Allemagne est devenue le 2^e pays d'immigration, juste après les Etats-Unis, alors que le pays n'occupait que la 8^e place en 2009.

La conséquence est qu'en 2012, 16,3 millions de personnes issues de l'immigration vivaient en Allemagne²¹, soit 20 % de sa population, la majeure partie (70,6 %) en provenance d'autres pays européens (pour plus de la moitié de Pologne, de Roumanie, de Bulgarie et de Hongrie). Et fin 2013, plus de 7,6 millions d'étrangers (y compris les enfants nés en Allemagne mais non-détenteurs de la nationalité allemande), étaient inscrits au Registre central des étrangers²² (*Ausländerzentralregister* ou *AZR*), un record depuis sa création en 1967.

La majeure partie de ces migrants venant de pays eux-mêmes confrontés à des problématiques démographiques tendues, leur nombre est prévu à la baisse sur le long terme. L'Allemagne doit privilégier d'autres pays comme l'Inde, le Viêt Nam ou l'Indonésie car sinon, l'impact sur le marché du travail pourrait être sévère. La force de travail potentielle pourrait passer de 44,8 millions de personnes en 2010 à 32,7 millions en 2050²³, avec l'hypothèse d'une migration nette constante de 100 000 travailleurs par an.

¹⁸ Office fédéral de l'emploi, (Bundesagentur für Arbeit-BA) <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick-Nav.html>

¹⁹ Anger et al., 2014a, p.7f

²⁰ Infratest dimap, 2014

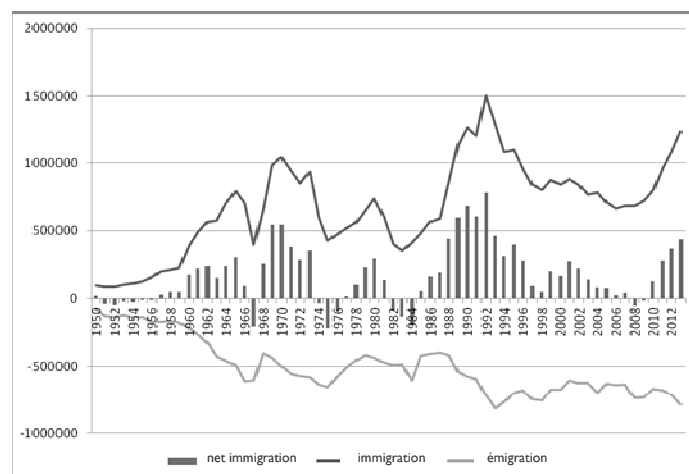
²¹ Selon l'Office Fédéral des statistiques, les personnes issues de la migration sont celles qui ont immigré après 1949, ou celles nées en Allemagne sans en avoir la nationalité, ou celles ayant au moins un parent immigré après 1949 ou n'ayant pas la nationalité allemande

²² <http://www.bva.bund.de/DE/Themen/Sicherheit/Auslaenderzentralregister/auslaenderzentralregister-node.html>

²³ Fuchs et al., 2011

Histoire de l'immigration nette depuis 1950

(Les données datant d'avant 1990 se rapportent uniquement à l'Allemagne de l'Ouest)



Source : StBa, 2014b

Aujourd'hui déjà, environ 19 % de la force de travail allemande est issue de l'immigration, avec un taux de chômage presque deux fois plus élevé que pour les Allemands de souche et pour un tiers d'entre eux, une absence de qualification professionnelle²⁴. Les nouveaux immigrés, ceux arrivés depuis 2000, montrent un meilleur profil : alors qu'en 2011 seulement 18,7 % de la population allemande âgée de 25 à 64 ans possédait un diplôme universitaire, le pourcentage atteint 29 % pour cette population, plus d'un sur cinq a travaillé comme spécialiste ou dans un poste managérial et un sur dix possédait des qualifications académiques dans les domaines du STEM (deux fois plus élevé que pour l'ensemble de la population allemande). Enfin, ils sont globalement plus jeunes (85 % sont en âge de travailler, contre 66 % de la population allemande en 2009) et leur taux d'emploi est plus élevé (63 % contre 53,5 % pour ceux arrivés entre 1995 et 2005, en dessous cependant de celui des Allemands de souche). La conclusion est que l'immigration récente correspond mieux à la demande de main-d'œuvre que par le passé, y compris pour des travailleurs en provenance de l'Est : les chiffres montrent que 25 % des immigrés récents en provenance de Bulgarie et Roumanie ont un diplôme universitaire, dont plus de 8 % dans les domaines de STEM.

La politique nationale allemande envers la migration

La libre circulation des travailleurs communautaires ou en provenance du Liechtenstein, d'Islande, de la Norvège et de la Suisse s'impose à l'Allemagne comme aux autres pays européens. Les autres nationalités doivent demander un titre de séjour pour pouvoir travailler. Depuis une décennie, la politique gouvernementale tend à faciliter la migration professionnelle, par exemple en introduisant une carte de séjour pour les professionnels de l'informatique en 2000, en révisant en 2005 la législation sur l'immigration, en introduisant dès 2012 la « Carte bleue européenne »²⁵, en assouplissant en 2013 la réglementation concernant les travailleurs possédant des qualifications professionnelles. Selon une étude de l'OCDE de 2013, l'Allemagne aurait encore pas mal de chemin à faire : la Carte bleue européenne a suscité un grand intérêt lors son introduction mais surtout parmi ceux qui vivaient déjà en Allemagne et les réformes apparaissent encore comme une série d'exceptions aux principes de restriction du

²⁴ Geis/Klös, 2013; StBa, 2013

²⁵ Limité à 4 ans lors de sa première émission, sous condition de contrat de travail et d'un salaire annuel brut d'au moins 47 600 € ; le salaire minimum peut être ramené à 37 128 € par an pour les professionnels très demandés (STEM, médecins)

recrutement des étrangers. Le rapport préconise plusieurs améliorations comme une ouverture plus grande du marché du travail aux artisans et aux ouvriers qualifiés, une assistance aux démarches administratives pour les PME, une plus grande transparence et visibilité sur les opportunités d'emploi ou sur les équivalences de diplômes.

Des initiatives existent déjà. Le « BQ Portal » (portail d'information sur les qualifications et formation professionnelles) s'appuie sur le cadre juridique de la Loi fédérale « the Professional Qualification Assessment Act » entrée en vigueur 1^{er} avril 2012 pour aider les différents acteurs (chambres de commerce et des métiers, syndicats professionnels, entreprises et centres de conseil). En été 2012, le Ministère fédéral de l'Economie et de l'Energie (le BMWi), le ministère fédéral du Travail et des Affaires Sociales (BMAS) et l'Office fédéral de l'emploi (BA) ont lancé conjointement une Initiative « Professionnels Qualifiés ». Cette initiative vise à faire prendre conscience des effets de la pénurie de compétences, à aider les entreprises à attirer ou à retenir les employés qualifiés et à inciter les nationaux et étrangers à intégrer la population active. Elle propose notamment un portail multilingue « Make it in Germany » à destination des professionnels internationaux qualifiés, qui met en avant la culture d'accueil et l'esprit ouvert de l'Allemagne. Dans un certain nombre de projets pilotes en Inde, en Indonésie et au Viêt Nam, des conseillers « Make it in Germany » apportent leur soutien à des candidats de profil STEM et potentiellement intéressés par une carrière en Allemagne. Cette initiative prévoit également depuis 2013 le programme « MobiPro UE », qui vise de jeunes Européens âgés de 18 à 35 ans intéressés par une formation professionnelle, en leur apportant un soutien financier par exemple pour des cours de langue, pour couvrir des frais de déplacements ou de logement, ou encore des coûts de formation pour les apprentis.

4. L'Italie

La deuxième vague de récession qui a frappé l'Italie en 2011 a accentué le ralentissement de l'économie nationale et la demande de main-d'œuvre, notamment dans les secteurs manufacturiers et de la construction. Les premiers signes de stabilisation de l'activité économique mi 2013 n'ont pas amélioré le marché de l'emploi : selon Eurostat, le taux de chômage est passé de 12,1 % en 2013 à 12,6 % en 2014 (42,9 % pour les moins de 25 ans). Il reste parmi les plus élevés d'Europe et la population des travailleurs pauvres continue à augmenter. En parallèle, 34 % des entreprises auraient des difficultés à recruter tandis que 47 % doivent faire face à des pénuries de compétences²⁶. Selon l'EURES, ce sont des niveaux de compétences intermédiaires ou élevés qui sont d'abord concernés : experts techniques, informaticiens, personnel comptable et financier, ingénieurs industriels et techniciens administratifs. Mais les employeurs constatent également une pénurie de travailleurs manuels qualifiés (artisans, ouvriers industriels qualifiés, techniciens). Dans le même temps, un large pourcentage de jeunes sortant de l'enseignement supérieur sont surqualifiés pour leur emploi ou choisissent de partir à l'étranger.

Un autre élément clé est l'internationalisation croissante des entreprises italiennes. Le pourcentage de salariés à l'étranger a plus que doublé au cours des dix dernières années (de 4,2 en 1994 à 9,2 en 2004²⁷). En parallèle, après des années de délocalisation, on observe un phénomène de re-shoring ou relocalisation vers les maisons-mères pour certaines activités.

■ La migration professionnelle actuelle et les tendances

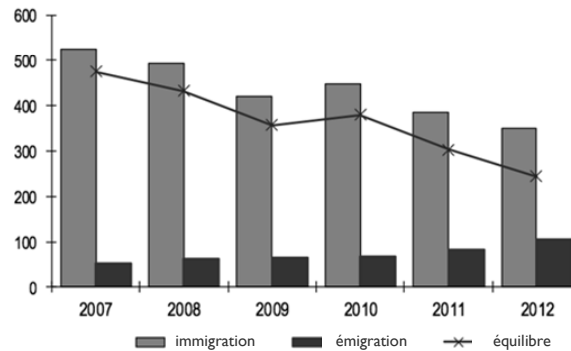
L'Italie était un pays de nette émigration jusque dans les années 1970, date à laquelle la tendance s'est inversée, s'adaptant peu à peu à un besoin croissant de main-d'œuvre également

²⁶ Etude McKinsey citée dans Mourshed et al., 2013

²⁷ ICE, 2005

sur les bas niveaux de qualification²⁸. Depuis 2001, du fait notamment des difficultés économiques et d'un marché de l'emploi inadapté pour les jeunes, l'émigration a augmenté (moins de 100 000 par an au cours des dernières décennies, à plus de 106 000 en 2012), les profils ont évolué (moins de titulaires d'un brevet et davantage de titulaires d'un diplôme supérieur : 3 879 en 2001 contre 6 276 en 2010), de même que les destinations (outre l'Europe, - Allemagne, Suisse, Royaume-Uni, France, de « nouveaux marchés de l'emploi pour les talents » comme certains pays d'Afrique). Parallèlement, les flux d'immigration ont amorcé un déclin mais restent largement supérieurs aux flux d'émigration :

Immigrants et émigrants en Italie, années 2007-2012 (Valeurs présentées en milliers)



Sources : Istat, Institut national des statistiques

Le besoin de main-d'œuvre étrangère, même en déclin, reste donc élevé. Elle offre principalement une ressource bon marché pour des emplois et secteurs spécifiques non affectés significativement par la crise économique et où la compétition avec les locaux est moindre. Encore aujourd'hui, les immigrants sont considérés comme complémentaires des locaux, car ils acceptent des emplois délaissés. Ce phénomène « d'ethnicisation » des emplois ou secteurs d'activité, met à mal le principe de l'égalité des chances cher à l'UE pour une Europe solidaire et compétitive. Surtout, il ne répond pas à l'ensemble des enjeux du marché de l'emploi. La Direction générale des politiques d'immigration et d'intégration du ministère italien du Travail et de la politique sociale travaille sur des synergies plus fortes entre politique de l'immigration et politique du travail, programmes d'acculturation, formation²⁹. Mais paradoxalement, ce phénomène continue à se développer : l'immigration professionnelle reste en majorité celle de travailleurs à bas niveau de qualification et qui continuent d'occuper les emplois rejetés par les Italiens³⁰. Cette immigration professionnelle est complétée par des flux importants, soit du fait de demandes de rapprochement familial, soit par une immigration incontrôlée (près de 900 000 sans papiers, la majorité en provenance de pays tels que la Roumanie, l'Afrique, l'Asie du Sud et l'Amérique du Sud). Les conséquences se lisent dans le taux d'emploi de la population active en fonction de l'origine italienne ou étrangère :

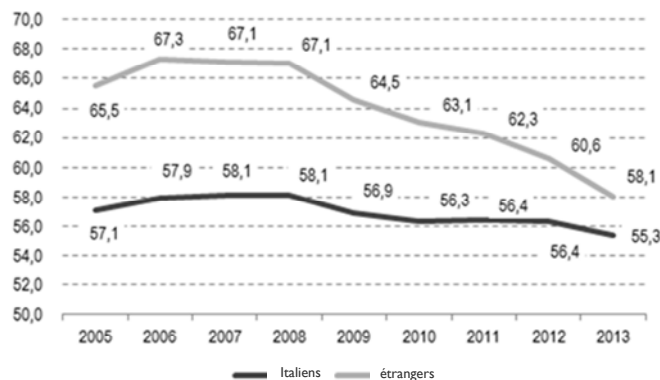
²⁸ Venturini, Alessandra, and Claudia Villosio. "Labour-market assimilation of foreign workers in Italy." *Oxford Review of Economic Policy* 24.3 (2008): 517-541.

²⁹ III Rapporto annual, Gli immigrati nel mercato di lavoro in Italia – 2013, www.italialavoro.it

³⁰ Riva, 2013

Taux d'emploi de la population âgée de 15 ans et plus par citoyenneté

Années 2005 – 2013



Source : Equipe SSRMdL d'Italia Lavoro sur micro-données RCF- ISTAT

Le résultat est que fin 2012, les immigrés représentent 7,4 % du nombre total de résidents (4,4 millions sur 59,6 millions)³¹, soit trois fois plus qu'en 2001, la majorité (61,8 %) étant concentrée dans le Nord de l'Italie et notamment en Lombardie. Environ 30 % des résidents étrangers sont des citoyens de l'UE : la communauté la plus importante, avec près d'un million d'individus, est constituée de Roumains. Les résidents venant de pays hors UE viennent principalement du Maroc (plus de 400 000), d'Albanie (440 000) ou encore de Chine (plus de 200 000).

La politique nationale italienne envers la migration

Les premières réglementations concernant les travailleurs hors UE datent des années 1980. Elles prônaient l'égalité de traitement et les mêmes accès aux droits que les nationaux. Ce n'est qu'en 1998 avec la Loi N.40, dite « Legge Napolitano-Turco », que l'Italie introduit une législation unique pour réglementer l'immigration quelle qu'en soit la cause). Cette loi comporte des dispositions spécifiques à la migration professionnelle, notamment un système de quotas annuels pour les citoyens hors UE (système basé sur des limites numériques et sur une liste de secteurs, sans toutefois préciser le niveau de qualification concerné), défini par le gouvernement en concertation avec les autorités locales. Du fait de la nature des besoins en main-d'œuvre, la Loi N.40 a d'abord constitué un canal de recrutement pour les travailleurs peu qualifiés ; ce n'est que depuis les années 2000 que cette Loi est utilisée dans toute sa dimension dans un contexte où les besoins de compétences deviennent une préoccupation croissante. Une nouvelle Loi N.189, dite « Legge Bossi-Fini », est introduite en 2002. Son objectif est une meilleure maîtrise des flux d'immigrants légaux et la lutte contre l'immigration illégale : l'entrée dans le pays, comme le renouvellement des titres de séjour, sont désormais conditionnés par la détention d'un emploi pour lequel l'employeur a démontré l'impossibilité de recruter parmi les déjà résidents (national ou étranger). Cette nouvelle Loi n'a pas contribué à une baisse des flux de travailleurs étrangers : le système des quotas a autorisé un nombre considérable de travailleurs hors UE (saisonniers ou non), avec le maintien du niveau des entrées ; il a aussi été utilisé dans une logique d'amnistie, pour la régularisation de sans-papiers vivant déjà en Italie ; la libre circulation des travailleurs et le principe du regroupement familial ont accentué la tendance.

Le résultat est un nombre important de travailleurs étrangers mais des dispositifs qui ne facilitent pas la candidature ou le recrutement de personnes qualifiées depuis un pays hors UE. Dans les faits, la politique nationale contribue davantage à réglementer des flux « ex-post »,

³¹ <http://dati.istat.it/>

qu'à répondre à des besoins sur les métiers en tension : la migration professionnelle est davantage impulsée par des stratégies de candidats à l'immigration (recours au réseau, ce qui contribue à la concentration de certaines nationalités sur des métiers ou secteurs d'activité) que par une logique d'offre d'emplois.

L'Italie fait partie des pays européens ayant introduit la Carte bleue européenne (Diplôme universitaire ou Bac+3 correspondant aux niveaux de qualification professionnelle 1, 2 ou 3 définis par l'ISTAT³²). Les cibles métier visées sont celles des top managers (niveau 1), des informaticiens experts, ingénieurs, médecins (niveau 2), ou encore celles des techniciens, comptables, analystes de laboratoire, tour-opérateurs... (niveau 3). La Carte Bleue donne droit à un titre de séjour long-terme, facilite le regroupement familial et l'accès aux services de santé. Elle est encore sous-utilisée et méconnue par beaucoup d'employeurs italiens. Plusieurs raisons possibles à cela : un débat encore trop fixé sur les immigrants non-qualifiés ou peu qualifiés ou encore l'obligation dans un contexte économique de crise, de proposer un contrat d'au moins un an avec un salaire annuel supérieur à 25 000 Euros.

5. Le Royaume-Uni

En 2008, la Grande-Bretagne a vécu une récession significative avant un retour vers la croissance cependant plus lent que par le passé du fait des difficultés de la zone euro. La reprise est maintenant plus soutenue avec un taux d'emploi supérieur à ceux de la plupart des autres Etats européens : en février 2015, il était de 73,2 % pour les 16 à 64 ans (taux record également atteint de décembre 2004 à février 2005).

Cette reprise masque des difficultés sur le marché du travail britannique : le chômage a baissé mais a frappé durement les personnes peu qualifiées et les jeunes (le chômage des jeunes se situe actuellement à 16,2 %, 3,8 points de moins que l'année précédente). La productivité de la main-d'œuvre est en décalage significatif avec celle des principales économies avancées, hormis pour certains secteurs (la pharmacie, la fabrication de pointe, le numérique par exemple)³³. Ces difficultés expliquent une certaine inégalité des salaires, les salaires réels ayant chuté d'environ 2 % chaque année depuis 2010 (période la plus longue de chute des salaires réels jamais enregistrée en Grande-Bretagne). Elles sont le reflet d'une plus grande polarisation du marché du travail, avec un déclin des emplois de niveau intermédiaire liés à l'automatisation ou à la délocalisation de certaines fonctions. Certains économistes parlent « d'érosion » du marché de l'emploi des qualifications moyennes³⁴. La performance économique est également marquée par des disparités régionales significatives, Londres et le Sud-est continuant à surpasser les autres régions, creusant encore davantage les inégalités sociales. Une autre tendance préoccupante et inédite depuis le début de la reprise est le niveau croissant d'emplois vacants en parallèle de la chute du chômage : il y a visiblement inadéquation entre les offres d'emploi et les profils des candidats sur le marché du travail, ce qui est confirmé par les difficultés de recrutement et les pénuries de compétences.

Par ailleurs, l'immigration (y compris l'immigration professionnelle) est perçue de façon négative par l'opinion publique. Une comparaison internationale montre que l'immigration est un sujet de préoccupations plus fort en Grande-Bretagne que dans d'autres pays européens et nord-américains comparables³⁵. Depuis la récession, l'idée est que les « emplois en Grande Bretagne doivent bénéficier en priorité aux travailleurs britanniques de souche », ce qui n'est

³² <http://cp2011.istat.it/index.php>

³³ HM Treasury (2011), *The Plan for Growth*. HM Treasury, London.

³⁴ Wilson, Robert A. et T. Hogarth, eds. (2003), *Tackling the Low Skills Equilibrium: A Review of the Issues and Some New Evidence*. London: Department for Trade and Industry. http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2003/wilson_et_al_2003_low_skills.pdf

³⁵ Transatlantic Trends (2010), *Immigration: Key Findings*. German Marshall Fund, Washington DC.



pas perçu comme la réalité aujourd'hui³⁶. Cependant, les recherches récentes montrent que ces représentations doivent être nuancées en fonction des différents profils de migrants, les salariés hautement qualifiés étant bien mieux perçus que les moins qualifiés, les membres des familles élargies ou les demandeurs d'asile.

■ La migration professionnelle actuelle au Royaume-Uni et les tendances

Au cours des années 2000, une série de réformes conduites sous le gouvernement Travailleur cherchait déjà à sélectionner des travailleurs étrangers à haut niveau de qualification pour soutenir la compétitivité économique. Le système de points (Points Base System — PBS) introduit en 2008, est resté sur cette logique tout en cherchant à limiter la migration des travailleurs moins qualifiés en provenance des pays hors UE. Le gouvernement de coalition arrivé au pouvoir en 2010 a confirmé cette stratégie, notamment en augmentant les niveaux de revenus ou de compétence linguistique exigés des étudiants internationaux et des familles souhaitant s'installer en Grande-Bretagne (la maîtrise de l'anglais intervient dans le calcul de points).

Le nombre de migrants en âge de travailler a cependant augmenté ces dernières années (2,9 millions, soit 3,5% en 1993 contre 6 millions, soit 8,3 % en 2012). Le pic de migration observé après 2004 fait suite à la décision du gouvernement britannique d'ouvrir les frontières aux travailleurs en provenance des « nouveaux » Etats Membres de l'Europe Centrale et de l'Est : entre 2004 et 2011, l'augmentation du nombre total d'immigrants est essentiellement due aux ressortissants du UE-12, les deux tiers étant des Polonais. En parallèle, cette augmentation a davantage touché les secteurs et les emplois peu qualifiés³⁷ : parmi les 10 premiers métiers exercés par la nationalité majoritaire des travailleurs étrangers, un seul était « peu qualifié » en 2002 contre 5 en 2011 (ouvrier dans le secteur de l'industrie de première transformation, de préparation alimentaire, technicien de surface, opérateur process, et manutentionnaire³⁸).

La barrière du système de points pour les ressortissants hors UE fait que les migrants de cette catégorie ont tendance à travailler dans des secteurs qualifiés ou hautement qualifiés. Ils sont cependant en déclin depuis quelques années, notamment depuis 2011, date à laquelle a été introduit un plafond pour les emplois qualifiés dont le niveau de salaire est inférieur à £153 500. Cette mesure a fait réagir les chefs d'entreprise, ceux-ci affirmant qu'ils ne seraient plus en capacité de recruter les meilleurs et que ce plafond constituait un frein à l'économie. Si la demande pour ce type de visa est restée modeste en 2011 et 2012 (seulement la moitié du nombre autorisé a été octroyé), elle augmente au fur et à mesure du raffermissement de l'économie britannique. L'allocation mensuelle a été atteinte en juin, juillet et août 2014, et en juin 2015.

Au final, le nombre de travailleurs migrants hautement qualifiés en Grande-Bretagne a chuté de 10 % (les migrants installés au R-U depuis moins de trois ans sont passés de 270 000 en 2011 à 242 000 en 2013). Les travailleurs étrangers sont davantage de ressortissants de l'EEE (+53%, notamment en provenance de l'Allemagne, l'Espagne et la France) que d'hors-EEE (- 39 %). Les entreprises restent préoccupées par le risque de pénurie de compétences, car le périmètre de recrutement est réduit. Il y a là un paradoxe entre la volonté du gouvernement de réduire l'immigration et son ambition de continuer à attirer les meilleurs talents.

³⁶ La phrase *'British jobs for British workers'* a été introduite par le Premier Ministre Gordon Brown en septembre 2007.

³⁷ Tommaso Frattini, "Evaluating the Labor Market Integration of New Immigrants in the United Kingdom".

³⁸ Cinzia Rienzo, 2012, "Briefing—Migrants in the UK Labour Market: An Overview," The Migration Observatory, University of Oxford, www.migrationobservatory.ox.ac.uk/sites/files/migobs/Briefing%20-%20Migrants%20in%20the%20UK%20Labour%20Market_0.pdf.

■ La politique nationale britannique envers la migration

Le système actuel de points introduit en février 2008, est venu remplacer un système complexe basé sur 80 types de visas différents. C'est en fait un système « hybride » qui conjugue une approche « besoins de qualification » exprimés par les employeurs avec un système à base de points alloués à des postes et secteurs en tension³⁹, mis en regard avec des profils des migrants (hors UEE). A l'origine, le système classait les migrants en cinq sous-groupes ou « Tiers ». La disparition du niveau 3 (les migrants non-qualifiés en provenance de pays hors UE) fait que le système n'en comporte plus que 4. Chaque Tier possède sa propre allocation de points et des modalités d'éligibilité spécifiques :

- Tier 1 : profils à haute valeur ajoutée, reconnus comme étant de rang international dans leur discipline (talent exceptionnel, haut niveau de qualification, investisseurs fortunés ou entrepreneurs diplômés). L'attribution des points est également basée sur la maîtrise de la langue anglaise, la capacité d'indépendance financière, l'âge et expérience de travail. Le plafond est limité à 1000 visas par an.

- Tier 2 : travailleur qualifié (emplois non susceptibles d'être pourvus par des ressortissants britanniques ou de l'UE, affectations intra-entreprise, représentants des cultes, sportifs). L'admission en Tier 2 nécessite une offre d'emploi spécifique et l'acquisition d'un total de 70 points. Le moyen le plus facile de réunir les points est d'avoir en main une offre d'emploi qui figure sur la « Shortage Occupation List » (positions correspondantes à des pénuries) du système PBS — par exemple directeur général de grande entreprise, biochimiste, ingénieur ou praticien médical. Ces métiers valent au candidat 50 points, qui peuvent être abondés par d'autres facteurs comme l'âge et l'expérience. Ce Tier est plafonné à 20 700 migrants par année si le migrant gagne moins de £150 000.

- Tier 4 : étudiants (de l'éducation primaire, secondaire or supérieure)

- Tier 5 : intérimaires

Les entreprises localisées en Grande-Bretagne et qui souhaitent employer des migrants hors EEE doivent se conformer à ces règles. Par exemple, tous les migrants qualifiés doivent satisfaire les exigences en matière de compétence en langue anglaise s'ils entrent via le PBS. Les entreprises doivent également satisfaire un « Resident Labour Market Test » si elles souhaitent employer un ressortissant hors EEE sous un visa Tier 2 (général) dans une position non répertoriée sur la Shortage Occupation List du PBS. Le principe du « Resident Labour Market Test » est la démonstration à charge de l'employeur qu'aucun candidat susceptible d'occuper l'emploi ne se trouve déjà en Grande-Bretagne.

6. La Suisse

La situation économique suisse est très favorable : fin septembre 2014, le nombre d'emplois créé avait augmenté de 1,7 % sur 12 mois et le taux de chômage atteignait 3 %, stable voire en baisse

(- 0.8 %) par rapport au même mois de l'année précédente⁴⁰.

Parallèlement, le nombre de postes vacants est également en hausse, du fait d'une exigence croissante en matière de qualifications et d'un contexte démographique défavorable. Avec un taux de fécondité de 1,52 enfant par femme en 2013 et une espérance de vie moyenne supérieure à 80 ans, la migration internationale est devenue depuis 1999 le premier facteur de

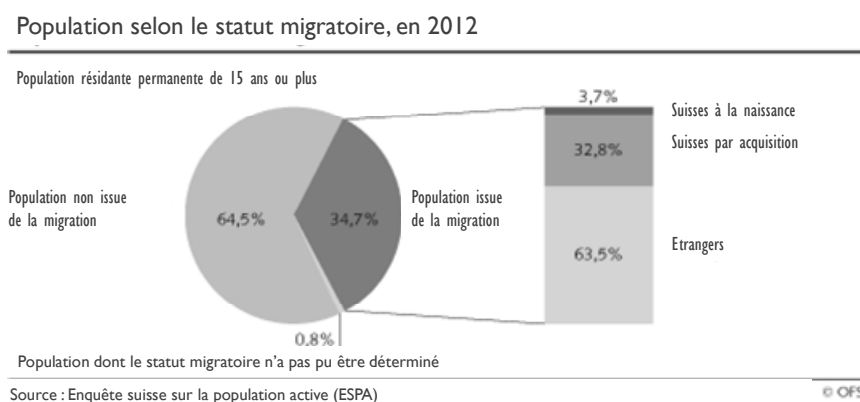
³⁹ Pour une description détaillée des systèmes à points, les systèmes impulsés par les employeurs, et les systèmes hybrides, voir Jones, B. (2012), *Innovation and Human Resources: Migration and Employment Protection*. NESTA working paper 12/07.

⁴⁰ <http://www.admin.ch/> 2014c

croissance démographique de la Suisse. Le renouvellement de la main-d'œuvre ne peut plus compter uniquement sur de nouvelles générations de jeunes Suisses bien formés : le marché de l'emploi nécessite une plus grande flexibilisation et des mesures d'incitations pour cibler tous les groupes de la population, notamment les aînés, les femmes, les nouveaux arrivants et autres groupes minoritaires. Les entreprises ne sont pas les seules concernées. Le secteur de la santé ou celui de la recherche et de l'enseignement sont également touchés : en 2010, la part du personnel étranger enseignant et de recherche atteint près de 50 % des effectifs dans les hautes écoles universitaires et 20 % environ dans les hautes écoles spécialisées.

La migration professionnelle actuelle et les tendances

En 2013, 34,8 % de la population résidente permanente âgée de 15 ans ou plus, soit 2 374 000 personnes, est issue de la migration. Parmi elles, 80 % sont des migrants de première génération et un tiers a la nationalité suisse.



La situation actuelle résulte d'une politique nationale fondée dès 1917 sur la sécurité, l'intérêt économique et la défense d'une identité suisse : la Suisse est traditionnellement un pays d'accueil du fait de son attractivité économique et de ses besoins en termes de main-d'œuvre, mais est tiraillée entre ses besoins et le souci de préserver l'emploi de ses ressortissants. La Suisse met en place un contrôle des mouvements par un système de quotas sur les permis de travail accordés aux étrangers dans les années 1970.

La population immigrée se développe avec une population non soumise à ce contingentement : rentiers, regroupement familial, demande d'asile, transformation de permis de travail provisoire en permanent, naturalisation. Elle s'accroît encore avec l'entrée en vigueur des accords de libre circulation avec l'Europe en 2002 : 80 000 migrants par an (soit l'équivalent d'une ville moyenne) contre 20 000 à 30 000 avant cette date. Elle contribue à hauteur de 80 % environ à l'augmentation de la population résidente permanente, et de façon significative à l'évolution de la population active dans la mesure où ces migrants sont plutôt jeunes (un sur quatre a moins de 20 ans).

Cette immigration est venue renforcer la croissance de l'économie et de l'emploi, avec cependant des différences notables : les travailleurs étrangers occupant un poste à faible niveau de qualification sont moins instruits que les Suisses occupant le même type de poste ; ils sont généralement surreprésentés dans les branches à salaire caractéristiquement bas ou plus sensibles à la conjoncture ; certains sont confrontés à une déqualification, par exemple ceux en provenance de l'Ouest des Balkans et de la Turquie, leurs diplômes n'étant pas jugés équivalents. Le résultat est comme dans beaucoup de pays une image négative des travailleurs étrangers. Ils sont d'abord vus comme une charge et un risque de bouleversement des équilibres économiques, sociaux et culturels.

Pourtant, l'immigration repose aussi et de plus en plus sur des travailleurs qualifiés, en réponse aux besoins d'une production à haute valeur ajoutée (par exemple dans des secteurs de haute technologie, la banque et les assurances ou l'industrie pharmaceutique) nécessitant une main-d'œuvre hautement qualifiée. Selon une étude mandatée par l'office fédéral de la migration, 45

% des employeurs déplorent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et près de 33 % ont recruté un ressortissant d'un Etat membre de l'UE-25/AELE en l'absence de candidat local. Le besoin semble davantage viser des spécialistes qualifiés que des hauts diplômés. Ce phénomène est observable depuis une dizaine d'années. Pourtant, avec la réglementation du marché du travail local (quotas d'engagement fixés par l'Etat), les entreprises sont encore souvent obligées d'engager du personnel local qui ne satisfait pas aux exigences de qualité des entreprises.

Le cas des frontaliers : la Suisse est un pays qui attire une population importante de travailleurs frontaliers : ils sont en 2013 10 % de la population active dans la Région lémanique et dans la Suisse du Nord-Ouest, 25 % dans le Tessin. Ils viennent de France (52,8 %), d'Italie (23,1 %), d'Allemagne (20,7 %) ou encore d'Autriche (3 %). Une majorité d'entre eux (60,1 %) travaillent dans le secteur des services et sont davantage positionnés sur des professions peu qualifiées. Ils sont sous représentés dans les professions intellectuelles et scientifiques et leur nombre est toujours en hausse (+ 4,8 % en 2012).

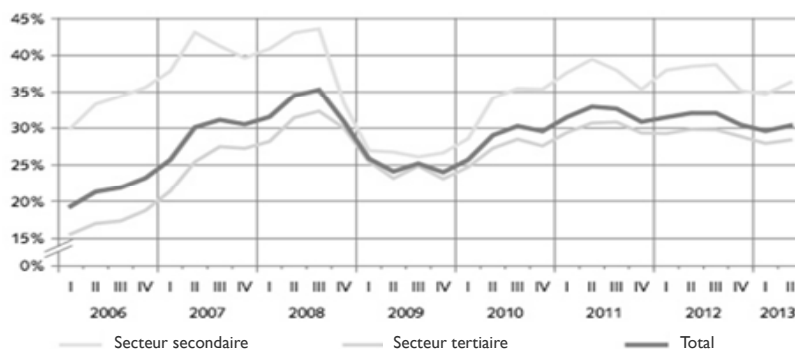
■ La politique migratoire nationale

La politique sélective de quotas, basée sur des critères économiques et sur l'origine géographique (les ressortissants européens étant favorisés), a longtemps prévalu en Suisse, avec des ajustements en fonction de la conjoncture : en 2001 par exemple, pour faire face aux besoins de main-d'œuvre, les quotas ont été augmentés temporairement pour les autorisations de séjour de courte durée et à l'année. Cette politique est accompagnée par des mesures dans le but de faciliter l'intégration des étrangers : cours de langue et d'intégration culturelle, encouragement à la participation à la vie sociale, renforcement des structures régionales pour le soutien sur des projets spécifiques. Ce système de quotas a été réduit aux ressortissants des pays tiers lors de la signature en 2002 de l'accord sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE mis en place progressivement. La Suisse a également signé différents accords la rapprochant de l'Europe (Schengen, Dublin, Erasmus...) et des accords bilatéraux (par exemple avec la Chine en 2014).

Avec un taux de chômage de 3 %, la Suisse reste considérée comme un eldorado par de nombreux Européens à la recherche d'un emploi. Près de 80 000 Européens s'y installent tous les ans, soit l'équivalent d'une ville moyenne, ce qui a donné lieu à une « initiative » contre l'immigration de masse en 2014. Lors de la votation⁴¹ de février 2014, les citoyens suisses se sont prononcés pour la réintroduction de contingents à la fois pour les étrangers, les frontaliers (les quotas n'existaient pas pour cette catégorie) et les requérants d'asile⁴². Ils ont aussi opté pour la préférence nationale, obligeant ainsi les entreprises suisses à privilégier les nationaux lors des recrutements. L'opinion suisse est très partagée sur ce sujet (seulement 50,3 % ont voté pour le texte), sans doute parce que cette nouvelle loi, si elle est mal mise en œuvre, pourrait limiter le développement économique à l'heure où près de 30% des entreprises estiment déjà difficile le recrutement de personnel qualifié :

⁴¹ Scrutins populaires de type de référendums organisés trois ou quatre fois par an : les citoyens sont appelés à se prononcer sur un ou plusieurs sujets relatifs à la politique fédérale, cantonale ou communale. Le résultat d'une votation est contraignant, les autorités étant dans l'obligation d'appliquer le résultat du vote quelles que soient les recommandations qu'elles auraient pu communiquer

⁴² La dernière votation du 30 novembre 2014, visant à limiter globalement l'immigration (plafond limité à 0,2 % de hausse par année, dans le but d'éviter la surpopulation et de protéger l'environnement et les ressources naturelles) a été rejetée.



<http://www.travailler-en-suisse.ch/> , 2013

Depuis le résultat de ce référendum, le gouvernement cherche des solutions permettant de respecter la voix populaire tout en préservant la dynamique économique et une « mise à l'écart » formelle vis-à-vis de l'Union européenne. La démarche est particulièrement délicate, faisant dire à certains observateurs que le pouvoir joue la montre dans un contexte difficile (déplafonnement du Francs suisse face à l'Euro et injection massive de liquidités par la BCE dans la zone euro en janvier 2015). L'initiative devrait cependant être appliquée en 2017.

Cette situation offre peu de visibilité sur les impacts pour les entreprises en matière de migration et de recrutement. Selon Blaise Matthey⁴³, directeur de la Fédération des entreprises romandes (FER), « les frontaliers sont touchés par la votation, les multinationales ont besoin d'employés étrangers et les personnes à la recherche d'un emploi ne correspondent pas forcément aux postes à pourvoir ». Toujours selon lui, « seul un chômeur genevois sur dix détient un profil qui pourrait correspondre aux besoins locaux ». 15 % à 20 % des entreprises suisses pensent que l'initiative contre l'immigration va réduire leur potentiel de croissance (le contrat des salariés étrangers actuel n'étant pas remis en cause).

Des effets commencent à émerger sur le terrain :

- Des réflexions sur la rémunération (lorsque c'est possible et là où il y a des enjeux forts) afin d'augmenter la rétention de compétences
- des programmes sectoriels pour former / qualifier / ramener au travail des personnels (par exemple le Programme Pénurie Santé)
- un regroupement des entreprises "territorialement" pour chercher des solutions en matière de recrutement, de mobilité et/ou de formation
- une mobilisation de l'Etat sur des mesures "transitoires", notamment fiscales ou d'encouragement à l'embauche locale... possiblement des lois "contraignantes" pour des quotas de qualifications (activer et accélérer la formation de jeunes diplômés) afin de faire face aux quotas sur les étrangers.

⁴³ Tribune de Genève - 07.02.2015



2. Mise en perspective

Les contextes nationaux nous permettent de dégager des enseignements qui relèvent de facteurs externes aux entreprises. Ils mettent en évidence des tendances communes aux 5 pays, et des spécificités qui vont permettre d'anticiper des éléments de politiques RH attendues dans les monographies.

1. Les enseignements issus des contextes nationaux

■ Les tendances générales

Elles s'articulent en trois constats :

- **1^{er} constat : une image toujours négative de l'immigration, dont héritent par amalgame les travailleurs étrangers**

L'image de la migration au sein des sociétés civiles, souvent largement relayée par les médias, est d'abord négative. La vision est que les gouvernements peinent à maîtriser des flux migratoires désormais vécus comme subis (rapprochement familial, flux observés en provenance de l'Europe de l'Est depuis l'ouverture des frontières, migrations illégales ...). Le coût social et sociétal, les méfaits du dumping social, ou encore la crainte que le travailleur étranger vienne prendre le travail d'un « local », viennent masquer les enjeux économiques de cette migration. Un corollaire attendu est que dans chacun des pays, les entreprises auront à faire un travail de fond pour dépasser cette image négative.

- ⇒ *Conséquence attendue dans les pratiques RH : même si le « vivre ensemble » n'est pas une problématique critique pour toutes les entreprises, elle fait partie des fondamentaux*

- **2^{ème} constat : des difficultés de recrutement sur le marché local**

La cause n'est pas tant la situation économique (les pays avec un taux de chômage élevé sont également concernés) que l'inadéquation entre les compétences attendues et celles disponibles sur le territoire. Les raisons sont visiblement multiples. Tout d'abord, il peut y avoir un décalage entre les profils des jeunes formés et les besoins économiques : c'est l'exemple de l'Italie, qui voit partir ses jeunes diplômés faute de perspectives à la hauteur de leur profil. L'offre du système éducatif est également mise en cause : difficulté à se caler sur les besoins des entreprises, manque de réactivité et/ou d'attractivité (exemple du secteur de la métallurgie en France⁴⁴), manque d'anticipation (formations dans le domaine du digital). Une dernière explication relève des caractéristiques démographiques. La population active est vieillissante, les taux de natalité insuffisants : l'Allemagne comme la Suisse sont particulièrement exposés.

Le résultat est là : des pénuries sur le champ des « STEM » (Science, technology, engineering, and mathematics), des problèmes de relève dans certains métiers (comptabilité, santé,

⁴⁴ Un désengagement stratégique de l'industrie pour la production de produits basiques, suivi par un désengagement des écoles et Université pour ce domaine de compétences déjà jugé peu attractif par les étudiants



éducation), ou encore des problèmes de main-d'œuvre (Allemagne, Suisse en particulier).

⇒ *Conséquences attendues dans les pratiques RH :*

Les enjeux de recrutement deviennent de plus en plus forts sur des métiers spécifiques et dans certains cas pour répondre à des besoins de main-d'œuvre

⇒ *La gestion des talents va concerner une plus large palette de profils, intégrant des ressources clés sur des niveaux de qualification intermédiaire*

— **3^{ème} constat : des enjeux d'internationalisation qui valorisent de plus en plus la variété culturelle comme levier de performance**

La compétitivité et la mondialisation nécessitent de plus en plus d'être et de penser « global ». Les entreprises jugent important de développer des « compétences internationales », non pas uniquement au niveau du top management mais également sur des fonctions intermédiaires, non pas uniquement au niveau de leurs filiales mais aussi au niveau de leurs fonctions Corporate. Ces enjeux sont notamment bien identifiés en France et en Italie, ils sont sous-jacents en Allemagne (une étude conduite en 2013 auprès de PME allemandes montre que plus de la moitié d'entre elles ont recruté des salariés étrangers pour leurs compétences linguistiques et leur expérience internationale... quitte à devoir mettre à jour des compétences techniques dans 80% des cas). Le besoin est moins explicite également en Angleterre (le fait que la langue locale soit la première langue internationale y contribue certainement), et en Suisse (le nombre important de sièges ou implantations internationales montre que la Suisse est déjà en avance sur ce point).

⇒ *Conséquence attendue dans les pratiques RH : le profil international devient une compétence clé, au même titre que des compétences techniques ou managériales*

■ **Les spécificités :**

Elles sont reprises en synthèse dans le tableau ci-après :

	Facteurs relevant du marché de l'emploi	Facteurs relevant de la législation (Facilités de recrutement)
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> - Situation économique favorable et taux de chômage faible (≈5%, 7,8% pour les jeunes de moins de 25 ans) - Situation démographique très défavorable (population vieillissante et taux de natalité faible) - Pénurie sur des métiers STEM⁴⁵ et du secteur de la santé 	<ul style="list-style-type: none"> - Libre circulation des travailleurs européens - Pour les non Européens : Carte bleue Européenne, Carte verte (métiers IT), ou autorisation délivrée en fonction du marché de l'emploi - Une politique d'immigration favorable : l'Allemagne est le 1^{er} pays d'accueil en Europe⁴⁶ et cherche à attirer des candidats : programmes « the Qualified Professional Initiative », « Make it in Germany », « MobiPro EU » (pour les étudiants)

⁴⁵ STEM : Science, Technology, Engineering and Mathematics

⁴⁶ 400 000 entrées contre 250 000 pour la Grande Bretagne, la France et l'Italie selon les derniers chiffres de l'OCDE 2012

	Facteurs relevant du marché de l'emploi	Facteurs relevant de la législation (Facilités de recrutement)
Italie	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de chômage élevé (>12%) - Situation démographique peu favorable - Emigration de jeunes diplômés et de personnes qualifiées - Décalage entre l'offre et la demande - Des besoins sur des métiers peu attractifs (métiers manuels) ou sur compétences spécifiques (STEM, comptabilité et finance) 	<ul style="list-style-type: none"> - Libre circulation des travailleurs Européens - Pour les non Européens : Carte bleue Européenne, système de quotas et liste des secteurs en tension
Royaume Uni	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de chômage faible 5,7%, 16,2 % pour les jeunes de moins de 25 ans) - Polarisation du marché du travail (baisse de l'offre sur des métiers moyennement qualifiés) - Pénurie de compétences (en lien avec le développement de secteurs à valeur ajoutée (pharmacie, technologie avancée) ou sur des métiers spécifiques (santé) 	<ul style="list-style-type: none"> - Libre circulation des travailleurs Européens - Pour les non Européens : système hybride basé sur les besoins en compétences des entreprises + un système de points sur les métiers en tension + les profils de candidats (maîtrise de la langue, montant minimum sur compte bancaire) - Pour les non Européens : système de quotas (1000 talents et 20 700 pour les migrants rémunérés plus de £150 000)
Suisse	<ul style="list-style-type: none"> - Situation économique favorable et taux de chômage très faible (≈3%) - Situation démographique défavorable - Population « native » insuffisante pour faire face aux besoins des entreprises (nombre et compétences) - Niveaux de salaires demandés par les ressortissants Suisse élevés du fait du coût de la vie - Suisse traditionnellement attractive 	<ul style="list-style-type: none"> - Libre circulation des travailleurs avec l'Europe remise en question par la votation de février 2014 ; les frontaliers sont également concernés par cette réglementation qui devrait être mise en œuvre en 2017 - Accords bilatéraux avec les pays hors EU
France	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de chômage élevé (≈12%) - Décalage entre offre et demande en termes de compétences (STEM, et certains métiers spécifiques (géomètres, santé, ...)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Libre circulation des travailleurs Européens - Pour les non Européens : Carte bleue Européenne ou liste des métiers en tension - Pour les non Européens : contrat d'accueil et d'intégration pour les migrants relevant de la liste des métiers en pénurie

Que faut-il en déduire concernant les politiques RH en matière de migration de travail ? Elles vont être conditionnées par les contraintes imposées par la réglementation nationale dont elles dépendent (cadre législatif, lourdeur des démarches administratives, obligations concernant la maîtrise de la langue,...). Les entreprises vont aussi naturellement investir dans les solutions les plus faciles ou pragmatiques à mettre en œuvre et les moins coûteuses comparées aux profils recherchés : candidats avec compétence rare ? Compétence intermédiaire (professionnelle) ? Main-d'œuvre ? Ainsi, même si les pays ont des cadres différents, l'on peut s'attendre à certaines convergences :



- Une augmentation de la part relative des travailleurs étrangers communautaires plutôt qu'en provenance des pays tiers, dans un souci d'optimisation ou par obligation (cas du Royaume-Uni qui prévoit des quotas y compris sur les « talents »)
- des mobilités intra-groupes préférées aux recrutements externes dès que cela est possible (pour les mêmes raisons que celles exposées ci-dessus)
- une préférence quand cela est possible pour des travailleurs étrangers déjà installés sur le territoire et déjà détenteurs d'un permis de travail

2. Vers une typologie des enjeux des politiques RH

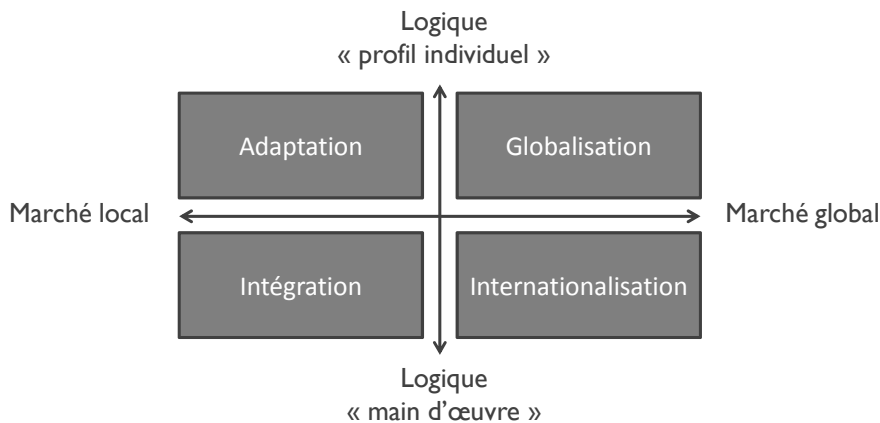
Au-delà de ces orientations, il faut noter que le contexte national n'est qu'un facteur parmi d'autres dans l'élaboration des politiques RH des entreprises. Les choix peuvent être motivés par des considérations de coûts (de transactions, administratifs, du travail) et/ou de facilité pour accueillir des salariés étrangers. Plus vraisemblablement, ils intègrent différentes variables telles que la qualité, l'expertise et le potentiel de développement des salariés, la taille de l'entreprise et sa dimension internationale ou non, les spécificités du bassin d'emploi ou encore les enjeux de proximité client, autant de variables qui sont propres à chaque entreprise⁴⁷. Certaines peuvent ainsi évaluer plus rentable et durable la professionnalisation ou l'internationalisation de leur collaborateurs nationaux plutôt que le recrutement de salariés hors frontières. Et pour celles qui ont fait le choix du recrutement d'étrangers ou de salariés hors frontière, il nous semble que leurs politiques RH sont largement déterminées par ce qu'elles attendent de leurs salariés et la façon dont elles entendent les faire contribuer à la performance de l'entreprise : une main-d'œuvre bon marché ? Une main-d'œuvre efficace mais facilement remplaçable ? Des compétences techniques spécifiques ? Des profils diversifiés représentatifs et en proximité avec la diversité culturelle de ses clients ? Des profils diversifiés comme source de performance collective ?

C'est sur cette question fondamentale des enjeux de performance, en creux derrière la migration de travail, que nous proposons une typologie qui nous aidera à « lire » les cas d'entreprises proposés. Ces enjeux dépendent notamment de deux facteurs clé :

- **« la façon dont se fait le business »** : la cible d'affaire est-elle uniquement locale (client monoculturel) ou globale (clients au profil culturel diversifié, que ce soit sur le territoire local ou sur un périmètre international) ?
- **Le type d'activité** :
 - davantage dans une logique de main d'œuvre : les salariés concernés opèrent sur des métiers transactionnels ou d'exécution; les niveaux de qualification correspondants sont bas, ou s'ils sont plus élevés, ils concernent des profils facilement remplaçables sur le marché de l'emploi
 - davantage dans une logique centrée sur le profil individuel : les salariés concernés occupent des métiers de transformation ou d'innovation, où la valeur ajoutée qu'ils apportent est liée à la personne ; les niveaux de qualification correspondants sont élevés, ou s'ils sont intermédiaires, ils concernent des profils difficiles à trouver sur le marché de l'emploi (techniciens sur des champs spécifiques, personnel de santé).

Le croisement de ces deux critères met en évidence 4 types d'enjeux RH, comme représenté dans le schéma ci-après :

⁴⁷ Sparrow, P. (2008), 'International Recruitment, Skills Supply and Migration', in *SSDA Catalyst*, Issue 4.



— **Enjeux d'intégration** : la FRH vise l'assimilation de salariés pouvant avoir des différences culturelles et linguistiques que l'on cherche à minimiser. L'objectif est de « faire travailler » ensemble, la spécificité culturelle des salariés est vue comme un effet collatéral mais n'est pas souhaitée

⇒ La diversité culturelle est alors vue comme une contrainte de gestion

— **Enjeux d'adaptation** : les finalités RH sont d'adapter les compétences de salariés ayant des compétences différentes de celles attendues sur le marché local, soit du fait de la culture, de la langue ou du fait d'une non équivalence de formation, diplôme ou certification

⇒ La diversité culturelle est alors vue comme un « gap » à combler

— **Enjeux d'internationalisation** : les finalités RH sont de disposer de salariés dont les compétences culturelles spécifiques (comportementales et linguistiques) sont représentatives et mises en regard des profils multiculturels de leurs clients (que ce soit sur le sol national, à l'instar de Louis Vuitton qui recrute pour ses magasins parisiens des conseillères de vente d'origine russe ou asiatique pour répondre à une clientèle en provenance de ces pays, ou à l'étranger)

⇒ La diversité culturelle est alors vue comme un levier de meilleure proximité avec des « clients internationaux »

— **Enjeux de globalisation** : les finalités RH visent à répondre aux effets de la mondialisation du business et du périmètre d'action

⇒ La diversité culturelle est vue comme une source de créativité et d'innovation et comme une réponse et une opportunité de l'élargissement du « terrain de jeu »

Bien entendu, toute entreprise est amenée à segmenter ses politiques RH selon les activités et ses populations de salariés correspondants (populations de production, en R&D, commerciaux terrains ou grands comptes...). Une même entreprise pourra donc se reconnaître dans plusieurs des catégories proposées. La modélisation proposée a comme double objectif de faciliter la compréhension d'une réalité complexe et de proposer une logique de lecture des cas d'entreprise à raison de la stratégie dominante de chacune. Nous analyserons ensuite à l'intérieur de chaque catégorie les leviers mis en œuvre pour voir en quoi ils sont spécifiques.



3. Les cas d'entreprise

Le classement ci-après a donc été fait en considérant les stratégies dominantes observées ou exprimées (les enjeux jugés prioritaires ou stratégiques quand sont évoqués les objectifs et leviers de mobilité internationale), dans chacune des entreprises analysées.

I. Enjeux RH d'intégration

Les quatre entreprises suisses de notre panel entrent dans cette catégorie : elles ont des problématiques de main-d'œuvre plutôt que des problématiques de talents ou de ressources clés. Elles ont toutes en commun d'exercer leur activité sur un marché local, même si dans le cas de l'aéroport de Genève, des compétences linguistiques sont nécessaires. L'attractivité de la Suisse explique que le recrutement de travailleurs étrangers se fait sur le territoire de façon relativement aisée, limitant les enjeux de rétention. Les politiques RH sont donc essentiellement centrées sur l'intégration : égalité des chances, non discrimination. Les politiques sont peu engagées, limitées pour la plupart à la stricte application du droit du travail.

RACEMARK INDUSTRIES (PME EN SUISSE)

L'entreprise Racemark industries est la filiale suisse du Groupe américain Racemark, fournisseur mondial d'équipement automobile, présent en Amérique, en Europe et au Japon. Basée à Couvet dans le canton de Neuchâtel, elle conçoit et fabrique des tapis et accessoires de luxe pour voiture. Elle compte environ 25 employés fixes, dont 80 % sont étrangers (immigrés ou frontaliers). Les postes occupés sont ceux d'ouvriers, de responsables et de personnel administratif.

L'entreprise recrute son personnel sur la base des compétences attendues, quelle que soit la nationalité des candidats. Cette politique répond à la pénurie de candidats résidents suisses sur le marché du travail local. Ces derniers sont cependant privilégiés, car les démarches administratives sont plus faciles. Pour autant, l'intérêt est aussi, à niveau de profil équivalent, d'alléger l'enveloppe salariale de l'entreprise (les candidats formés en Suisse sont trop diplômés et ont des attentes salariales supérieures). Une bonne partie des employés étaient autrefois à l'aide sociale ou au sein d'ORP (offices régionaux de placement) donc avec un besoin urgent de trouver du travail. En contrepartie d'un travail fixe, Racemark dispose de personnes motivées et moins coûteuses.

L'une des difficultés rencontrées par l'entreprise est le problème de la langue. Actuellement, la plupart des salariés auraient besoin de cours de langue, notamment pour maîtriser la compréhension des instructions. En attendant, la PME a pour l'instant tendance à distribuer une seule tâche aux salariés, dans un souci de facilitation. Un autre enjeu pour la FRH est d'intégrer les spécificités culturelles de chacun, pour savoir comment fonctionner et comment s'adresser aux personnes, sans non plus tomber dans les stéréotypes.

LE CAS DES TPG (TRANSPORTS PUBLICS GENEVOIS)

Les Transports publics genevois (TPG), opérateur de transports publics de référence sur la région genevoise, a pour ambition de proposer une offre de qualité et de respecter les principes du développement durable. Les TPG engagent leur personnel en fonction des directives du CE et de ce fait, donnent la priorité aux résidents de Genève. Parce qu'ils sont en nombre insuffisant sur le bassin d'emploi, la proportion de personnel migrant et frontalier atteint 31%, spécialement pour les postes de conduite de véhicules et dans le secteur informatique, qui sont des postes à niveau de qualification bas ou intermédiaire.

Globalement, l'embauche d'immigrés ou de frontaliers n'a pas d'impact sur les pratiques RH : l'entreprise rencontre peu de problèmes de langue ; elle s'appuie sur le statut du personnel pour garantir l'égalité de traitement et est particulièrement attentive aux promotions qu'elle délivre afin de respecter l'équité. Elle reconnaît cependant que le management doit être adapté à la culture des immigrés et frontaliers.

LE CAS DE ROMANDE ENERGIE SA

Romande Energie est le principal distributeur d'électricité du canton de Vaud. Ses métiers de base sont la production, la distribution et la commercialisation d'énergie ainsi que les services énergétiques.

Romande Energie privilégie le recrutement de main d'œuvre locale, dans la mesure où la disponibilité sur le marché du travail le permet. La proportion de personnel fixe migrant et plus particulièrement de personnes détentrices des permis B/L et G, est de 7%. Vu ce pourcentage faible, il y a peu d'impacts sur le management et les pratiques RH. Cependant, Romande Energie veille autant que possible à maintenir les équilibres culturels dans les équipes. A noter que les pratiques de recrutement par réseaux sociaux ou par internet ont un impact sur les masses de candidatures étrangères reçues.

LE CAS DE SWISSPORT GENEVE

Swissport International est une multinationale de 50 000 personnes dont la mission est l'assistance au sol des passagers au sein des aéroports. Les employés à haut niveau de qualification sont recrutés à Zürich. Le site de Genève recrute essentiellement pour des postes à niveau de qualification faible ou intermédiaire (agents d'escale, chauffeurs d'engins spéciaux, agents de salons VIP, douaniers...). La politique d'embauche privilégie les compétences, quelle que soit la nationalité. A Genève, les étrangers (essentiellement des frontaliers) représentent environ 25 % des salariés. L'entreprise privilégie les candidats possédant déjà un permis de travail, car l'obtention du permis n'est pas facilitée par le canton.

Les politiques RH sont peu impactées car tout le personnel bénéficie d'une convention collective du travail où 90 % des employés sont soumis aux mêmes conditions d'emploi. Seuls 10 % sont engagés sur contrat spécifique. L'entreprise demande aux candidats la maîtrise de l'anglais, indispensable au sein des aéroports. La mixité des équipes apporte plus d'ouverture aux cultures réciproques. La principale difficulté rencontrée vient des pratiques religieuses : elle nécessite une gestion spécifique du personnel et une attention rigoureuse.

L'exemple de Mastrotto en Italie répond à une toute autre logique : cette entreprise opère dans un secteur peu attractif pour les résidents Italiens. Elle a historiquement eu recours à une main d'œuvre étrangère, qu'elle a installée et intégrée dans le cadre d'une politique RH particulièrement engagée.



GROUPE MASTROTTO (ITALIE)

Gruppo Mastrotto S.p.A. est un Groupe italien dans le secteur du cuir depuis 1958. Il travaille pour l'industrie de la chaussure, de l'ameublement, du vêtement, de la maroquinerie, ainsi que pour les industries automobile, marine et de l'aviation⁴⁸. Avec quelque 2 000 salariés, il exploite 10 centres de production et 5 plates-formes logistiques dans trois pays : l'Italie (dans le « quartier du cuir » d'Arzignano, près de Vicenza), le Brésil et l'Indonésie. Grâce à ses capacités d'innovation technologique et d'anticipation sur les tendances de mode, l'entreprise familiale est devenue au cours des années un acteur de rang international.

Ses métiers ne sont pas jugés attractifs par les nouvelles générations (travail perçu comme sale, manipulation de produits corrosifs, conditions de travail sur machines) qui sont cependant une des cibles de recrutement de Mastrotti Group. L'entreprise travaille donc fréquemment avec les écoles ou universités, en Italie et à l'étranger. Son principal partenaire est l'institut technique du cuir d'Arzignano (G. Galilei). Les étudiants sont régulièrement invités à des visites découverte des différents pôles de production (tannerie, finissage, laboratoires de R&D).

Historiquement confronté au manque de main-d'œuvre qualifiée sur son territoire, Mastrotto a commencé à embaucher des travailleurs immigrés dès 1987. Le flux croissant d'immigration vers la région a permis ensuite de constituer et de maintenir une force de travail, principalement étrangère⁴⁹. Très tôt, le groupe a cherché à fidéliser ses salariés et s'est engagé à leur garantir l'égalité de traitement, que ce soit en termes de conditions de travail, de salaires, de perspectives professionnelles. Beaucoup d'entre eux occupent des postes de manager opérationnel. Pour favoriser l'inclusion et la solidarité dans l'environnement de travail, des événements de sensibilisation sur la tolérance et le respect mutuel ont été organisés dans l'entreprise, animés par les cadres supérieurs. Des kits de bienvenue multilingues sont distribués aux salariés qui rejoignent le Groupe : ils donnent de façon simple, sous format « bandes dessinées », des informations de base sur la vie en Italie — comment trouver un logement, se déplacer, faire face à certains problèmes juridiques, fiscaux, de santé...

Un enjeu important pour Mastrotto est l'intégration des familles. Le Groupe a acheté et aménagé de nombreux appartements et pavillons dans la ville d'Arzignano et ses environs, loués à des conditions avantageuses et selon des critères d'attribution basés sur les besoins de la famille et l'assiduité au travail. De plus, la Fondation Arciso Mastrotto travaille avec l'association locale « Karibuni Arzignano », pour organiser du lundi au vendredi durant les heures post-scolaires, un accompagnement spécifique pour les enfants des salariés étrangers : ils sont réunis dans l'église de la paroisse où, sous la tutelle d'une équipe d'éducateurs et de bénévoles, ils font leurs devoirs, étudient l'italien et jouent ensemble. Les enfants s'expriment, apprennent à vivre dans une communauté et s'enrichissent mutuellement dans un environnement multiculturel. Ce projet contribue significativement à l'intégration sociale des salariés étrangers et de leurs familles, mais aussi à la diffusion d'une culture d'entreprise d'inclusion, libre de toute discrimination ou préjugé et capable de tirer le meilleur profit de tous les talents.

⁴⁸ Le Groupe est constitué de 7 entreprises (Conceria Mastrotto, Mastrotto Italia, Tecnoconciaria Italia, Linea Pelle, Elle-Pi, Duma, Mastrotto Italia Automotive)

⁴⁹ Plus de 30 % des salariés viennent de pays hors-UE (majoritairement du Ghana, du Sénégal, du Burkina Faso, de Maroc, de Pakistan, d'Inde, de Bangladesh, d'Albanie, de Croatie, et de Serbie)

2. Enjeux RH d'adaptation

Les trois études de cas suivants sont issues de différents Trusts ou divisions de la NHS (la « Trust » est une entité statutaire de droit public de la National Health Service, le Service de Santé National britannique). Ces divisions, spécialisées en fonction de leur domaine médical ou géographique, ont beaucoup d'autonomie en termes de gestion. Confrontées à des problèmes de pénurie de compétences sur leur territoire, elles ont adapté leurs politiques RH pour :

- Mettre en œuvre un dispositif de recrutement proactif
- S'assurer que les candidats satisfont bien aux exigences de compétences requises
- Favoriser à la fois l'intégration du personnel et leur adéquation aux exigences « locales » (façons de travailler, qualité, valeurs et normes de service)

SALISBURY NHS TRUST

La Trust a besoin de recruter 30-40 infirmières par an. Si elle parvient à attirer des jeunes diplômées, le recrutement est beaucoup plus difficile concernant le personnel qualifié et confirmé. Après avoir eu recours à des intérimaires, la Trust s'est inspirée d'expériences réussies dans d'autres organisations similaires pour recruter des infirmières en provenance d'autres pays de l'UE. Elle a sélectionné une agence de recrutement au Portugal et a envoyé pendant cinq jours une infirmière confirmée et une infirmière de salle pour l'accompagner dans le processus d'entretien avec 60 candidates. L'agence a négocié les contrats de travail et aidé pour les démarches administratives et de déménagement. L'évaluation a porté sur le niveau d'anglais des candidates, sur leurs compétences professionnelles et sur leurs valeurs. Au final, 47 candidates ont été retenues.

A leur arrivée en Grande-Bretagne, la Trust a fourni aux nouvelles recrues un logement sur le lieu de travail et un kit de bienvenue. Pendant les premières semaines, les infirmières ont suivi un programme d'intégration pour les aider à s'adapter à leurs nouvelles missions et environnement de travail, ainsi qu'à la culture de la NHS. Le bilan est très positif, pas uniquement du fait d'une baisse du nombre de postes vacants ou d'une réduction des dépenses d'intérim, mais aussi du fait d'un personnel plus enthousiaste et motivé, qui apporte du Portugal une vision et des connaissances nouvelles.

NORTHERN LINCOLNSHIRE AND GOOLE NHS FOUNDATION TRUST

Cette division a également été confrontée à une pénurie de personnel infirmier sur son territoire, à la fois parce que le nombre d'infirmières formées par les écoles est en déclin et parce que ces dernières sont davantage attirées par des hôpitaux et cliniques plus grands pouvant offrir de meilleures perspectives de carrières. Les initiatives de recrutement local (campagnes de sensibilisation, journées « portes ouvertes » et l'utilisation des réseaux locaux établis) n'ont pas apporté de solution satisfaisante. La Trust a donc décidé de recruter des infirmières en provenance d'Espagne, pays ayant un potentiel de candidates et pays européen donc « facile » d'un point de vue administratif. Elle a également pris en compte dans ce choix la facilité pour l'enregistrement auprès de la Nursing and Midwifery Council (NMC).

La Trust a travaillé avec une agence de recrutement partenaire à Madrid. Un enjeu fort était de s'assurer de l'alignement des candidats avec les valeurs de la NHS (*Values-Based Recruitment*) : un dispositif de type « *assessment centre* » a donc été imaginé, entièrement conduit en anglais et sur la base :

- 1) de mises en situation de travail, dont la préparation d'un protocole de soins, avec debriefing à la clé. L'objectif est de voir le comportement des candidates en situations de travail et en tant que membres d'une équipe
- 2) de tests pratiques de calcul de dosages afin de s'assurer des compétences techniques
- 3) d'un entretien conçu pour sonder l'adéquation des valeurs des candidates avec celles de la Trust

Les candidates retenues ont ensuite été accueillies à leur arrivée en Grande-Bretagne, ont été aidées dans leur installation et ont bénéficié d'un programme d'intégration de six semaines pour ancrer davantage les valeurs de la Trust.

Le bilan très positif a incité la Trust à organiser d'autres vagues de recrutements sur le même schéma, mais aussi à adapter et étendre cette approche y compris pour les recrutements locaux (pour les aides-soignantes par exemple). Outre un personnel de haute qualité (engagement, qualité des soins avec une répercussion positive sur les retours d'expérience des patients) la Trust constate aujourd'hui un meilleur taux de rétention de ses salariés et un renforcement des valeurs qu'elle souhaite développer : « *Together we care, Together we respect, Together we deliver* »⁵⁰.

SOUTH DEVON HEALTHCARE NHS FOUNDATION TRUST

Cette division recrute également du personnel à l'étranger. A la suite de plaintes de patients confrontés à des problèmes de communication ou de constats conduits en interne (incidents observés par les managers, prise de conscience par les salariés eux-mêmes de gaps linguistiques et culturels), la Trust a décidé de développer un programme structuré d'intégration du personnel. Ce programme a été conçu pour s'adresser aux salariés étrangers et plus globalement à l'ensemble du personnel. La Trust a commencé par missionner un Conseiller « langue et culture » chargé de conduire un diagnostic : au-delà de la plus ou moins grande maîtrise de l'anglais, il s'est avéré que la connaissance et la familiarisation avec des termes et expressions spécifiques au contexte médical anglais était déterminant. La Trust a donc travaillé avec le Kaplan International College sur un programme d'ateliers visant à aider les participants à acquérir la culture et le langage hospitalier spécifique du Royaume Uni : des ateliers pluridisciplinaires et multiculturels⁵¹ mettant l'accent sur le travail en équipe et le soutien aux individus, des retours d'expériences, et proposant si besoin des séances « en face à face ». Le lancement du programme a démarré par une journée événement réunissant nouvelles recrues, personnel étranger, le Kaplan International College et des représentants des municipalités voisines. Un médecin européen était présent pour présenter les enjeux de ces ateliers, qui ont été conduits sur une période de 18 mois.

L'excellente assiduité des participants (y compris pendant leurs congés ou au prix de longs trajets), la demande croissante d'ateliers supplémentaires ainsi que les retours d'expérience ont démontré le bilan très positif de ce programme. Beaucoup de participants ont reconnu une amélioration de leurs compétences sur le lieu de travail, de leur niveau de confiance et de leurs meilleures relations avec collègues et patients. Ce bilan a été confirmé par les managers.

Le cas de Mani Häusliche Pflege est assez similaire à ceux des organisations NHS : un recrutement organisé depuis un autre pays d'Europe sur un métier en tension sur le marché du travail local, suivi d'une politique RH visant à la fois la facilitation de l'installation, l'intégration et la mise à niveau des compétences et certifications pour répondre aux exigences du marché national.

⁵⁰ « Ensemble nous soignons, ensemble nous respectons, ensemble nous délivrons »

⁵¹ Par exemple, un des ateliers a été conduit avec des chirurgiens, des psychiatres et des infirmières venant d'Inde, du Sri Lanka, de Chine, d'Ouganda, des Philippines, de Pologne et de Bulgarie

MANI HÄUSLICHE PFLEGE (ALLEMAGNE)

Mani Häusliche Pflege est une entreprise familiale de 8 salariés dans le secteur médical, dirigée par Myra et Augustine Mani. Depuis la création de l'entreprise en décembre 2000, elle fournit des services de soins à domicile pour les malades et personnes âgées dans la région de Lüdenscheid en Rhénanie Nord-Westphalie. En 2010, l'entreprise étend son offre de services aux soins de jour. Confrontée à des difficultés de recrutement sur son territoire, elle se tourne vers le Portugal où avec l'aide d'un correspondant local, elle travaille en réseau avec des universités, des hôpitaux et des agences pour l'emploi. Non seulement le dispositif permet des recrutements mais il met aussi en visibilité auprès des candidates potentielles les opportunités d'emploi pour ce secteur d'activité en Allemagne.

L'entreprise facilite ensuite l'accueil des nouvelles recrues : transfert depuis l'aéroport jusqu'à leur appartement trouvé pour elles par l'entreprise, aide pour les formalités administratives, cours de langue allemande pour l'obtention du certificat exigé (niveau B2 du système européen, soit débutant 2ème niveau). Elle leur propose également un cursus d'intégration pour les sensibiliser aux différences culturelles. Les recrutements se font d'abord sur la base d'un temps partiel, sur une période permettant de valider les qualifications et de confirmer leur équivalence dans le référentiel allemand.

Mani Häusliche Pflege s'est vu décerner le prix « Diversité, Croissance et Prospérité » du Ministère fédéral de l'Economie et de l'Energie en 2013. Le jury a en particulier récompensé son engagement en tant que petite entreprise dans le secteur des soins.

La logique suivie par HBS Elektrobau converge avec les cas précédents du point de vue de l'intégration, installation et mise à niveau des compétences ou certifications. Mais les leviers de recrutement sont différents puisqu'ils ciblent des jeunes en cours de formation dans un dispositif d'apprentissage.

HBS ELEKTROBAU GMBH (ALLEMAGNE)

HBS Elektrobau est implanté à Oettersdorf, une petite ville de Thuringe. L'entreprise propose depuis 1991 des services d'ingénierie électrique de type conseil, installation et maintenance. Plus de 460 salariés travaillent actuellement à l'international et sur cinq sites en Allemagne. En 2013, HBS Elektrobau reçoit le prix « Diversité, Croissance et Prospérité » décerné par le Ministère fédéral de l'Economie et de l'Energie pour son dispositif de recrutement d'apprentis à l'étranger : alors que l'entreprise est en croissance et confrontée à une pénurie de compétences qualifiées dans la Thuringe rurale, l'entreprise décide en 2010 d'étendre ses pratiques de recrutement d'apprentis à la Hongrie, la Roumanie et la Bulgarie.

Le processus de recrutement commence par une période de préparation/sélection bien avant la signature du contrat d'apprentissage. Les étudiants démarrent par 360 heures de cours de langue allemande dans leur pays d'origine⁵². En parallèle, les étudiants suivent une formation interculturelle intégrant des informations sur HBS Elektrobau, sur la région de la Thuringe et sur la culture allemande. Enfin, tous les candidats doivent venir en Allemagne pour un stage et des cours de langue supplémentaires, afin de conforter leur aisance linguistique et leur connaissance de leur futur employeur et de leur futur lieu de vie. L'effort demandé pendant cette phase de préparation permet de garantir une bonne adéquation et une forte chance de rétention dans l'emploi sur le long terme.

Par ailleurs, HBS Elektrobau a acheté et aménagé une résidence pour les apprentis, avec accès à des chaînes de télévision internationales et un accès Internet (facilités et lien avec les familles). L'entreprise encourage le processus d'intégration, par exemple en

⁵² A la fin du cursus, les apprentis devront avoir atteint le niveau A2 certifié par un examen administré par l'Institut Goethe



tissant des liens avec des clubs locaux (clubs de football), ou en aidant les jeunes à s'intégrer dans une communauté confessionnelle. HBS Elektrobau met aussi à leur disposition une voiture à partager, leur permettant de se déplacer malgré le faible niveau d'infrastructures dans cette région rurale.

Enfin, les managers de l'entreprise organisent au sein de leur équipes des échanges pour sensibiliser sur les enjeux de la diversité culturelle et à anticiper d'éventuelles tensions.

3. Enjeux RH d'internationalisation

Seule Costa Cruise est classée dans cette catégorie dans notre panel : pour autant, la Deutsche Bank aurait pu y figurer également au moins au titre de l'une de ses pratiques RH (le recrutement de consultants turcs et l'adaptation de ses produits à une clientèle locale mais d'origine turque). Dans le cas de Costa Cruise, l'objectif de diversité correspond nettement à un enjeu de s'adapter à une clientèle internationale, sur un périmètre mondial.

COSTA CRUISE (ITALIE)

Costa Crociere S.p.A. (Costa Croisières), compagnie italienne du groupe Carnival Corporation & Plc. Costa Croisières, exploite 26 navires pour des vacances-croisières vers plus de 250 grandes destinations mondiales⁵³. Elle compte plus de 18 000 salariés au profil très diversifié pour interagir avec des vacanciers venus de plus de 200 pays différents : 70 nationalités et 35 langues sont représentées, tant pour le personnel navigant (93% des effectifs)⁵⁴ que pour le personnel à terre⁵⁵. Cette diversité est un enjeu clé de son développement international et de sa politique de services.

Les résultats d'une enquête interne conduite pour la première fois en 2013 ont mis cependant en évidence le besoin de développer des actions de sensibilisation contre la discrimination (prise en compte des préférences alimentaires par exemple) et contre des formes de management encore trop « autocratique » au sein de certains métiers à bord. Un programme de formation sur la diversité culturelle a été monté en 2014, obligatoire pour tous les salariés, navigants ou non. En parallèle, l'entreprise s'est engagée sur la clarté et l'exhaustivité des informations données à tous ses salariés, quels que soient leur nationalité et lieu de travail. En complément de la chaîne de TV à bord « YouCrew » destinée aux membres des équipages, et de l'intranet *Costa Planet* (information diverses, programmes de formation, événements de l'entreprise..), une newsletter interactive et numérique a été lancée en 2014 : « *YouCrewNews* » vise à faire participer directement les salariés dans une logique « bottom-up », et à leur donner une meilleure visibilité de la diversité des métiers et des richesses culturelles de l'entreprise.

L'acquisition de talents, le développement professionnel et la mobilité interne jouent aussi un rôle fondamental dans la stratégie de développement international de Costa :

- Costa se soucie d'attirer des jeunes talents de différentes nationalités. Le recrutement est organisé dans le cadre d'un programme de formation conduit en partenariat avec des entités gouvernementales, régionales et provinciales. Ainsi, les officiers cadets de pont et de la salle des machines sont aujourd'hui recrutés avec l'Accademia della Marina Mercantile de Gênes. L'entreprise est présente sur les salons et approche les étudiants d'Université en fin d'études pour leur proposer des stages ou placements. Toujours en partenariat avec des provinces ou institutionnels, elle organise annuellement des cours gratuits pour les jeunes diplômés, avec l'idée de recruter les meilleurs sur des métiers aussi variés que ceux d'artiste du spectacle, d'opérateur de service clients, de guide

⁵³ Méditerranée, Europe du Nord, Caraïbes, Océan Indien, Moyen Orient, Asie du Sud-Est et Amérique du Sud

⁵⁴ Asiatiques (69,6 %), Amérique du Sud et Centrale (14%), Italiens (12,3 %), Européens (4%), Autres (0,1 %)

⁵⁵ Italiens (61,3 %), Européens (23,6 %), d'Européens, Amérique du Sud et Centrale (8%), Asiatiques (5,4 %), autres (1,7 %)

touristique, de technicien son et lumière, de photographe ou encore de cuisinier.

- Costa Campus dispose de 8 centres de formation dans ses principaux pays de recrutement⁵⁶, en propre ou en partenariat avec des universités locales réputées dans le secteur du tourisme. Ces centres proposent des formations « premier embarquement » ou des programmes de formation continue dans les domaines techniques, linguistiques, managériaux. Les formations dans les domaines linguistiques, communication, qualité de service et management interculturel sont particulièrement prisées. Une équipe mobile de formateurs « Campus » peut aussi intervenir, en s'appuyant sur l'infrastructure à bord et sur le responsable du développement professionnel du navire.

- Costa encourage la mobilité interne en s'appuyant notamment sur une rubrique spéciale d'annonces, « Job Posting Opportunities » disponible sur son intranet *Costa Planet*. Si le candidat ne peut être trouvé en interne, Costa recrute en externe en s'appuyant sur différents canaux, incluant des plateformes Web et les médias sociaux principalement dans le domaine du spectacle et de l'hôtellerie.

L'entreprise a été certifiée employeur de choix par la Corporate Research Foundation Institute, qui l'a fait figurer sur sa liste des meilleurs employeurs 2014 pour l'Italie.

4. Enjeux RH de globalisation

Ces entreprises jouent toutes sur un terrain de jeu mondial, sans pour autant être au même niveau de « globalisation ». Pour certaines, le barycentre reste encore fortement localisé dans le pays d'origine : la Deutsche Bank vante sur son site institutionnel ses racines allemandes, - « we value our german roots » et 47 % de ses effectifs sont en Allemagne tandis qu'à l'opposé, Ubisoft semble être une entreprise « global native ». Les leviers RH mis en œuvre en découlent, positionnant le curseur entre des politiques visant l'évolution d'une culture d'entreprise trop « locale » et celles visant la fluidité et l'agilité sur un périmètre monde.

DEUTSCHE BANK AG (ALLEMAGNE)

Fondée à Berlin en 1870, la Deutsche Bank est un acteur mondial dans le domaine financier. Avec plus de 98 000 salariés originaires de plus de 130 pays, la diversité est un engagement fort, affirmé par Jürgen Fitschen et Anshu Jain, les deux coprésidents du Conseil d'administration : « Notre ambition est d'être la première banque globale et universelle orientée clients. Pour cela, la diversité est cruciale : il nous faut une combinaison de compétences et de talents pour bâtir un environnement dynamique, adaptable et basé sur le mérite. Les portefeuilles diversifiés l'emportent toujours sur les portefeuilles concentrés – comme la crise financière de 2008 nous l'a rappelé ».

La diversité⁵⁷ est solidement ancrée dans les valeurs et dans la stratégie RH de la Deutsche Bank. En novembre 2013, est organisée la troisième « Semaine globale de la diversité », impliquant 18 000 personnes et 30 pays autour de plus de 210 événements. L'entreprise entend créer des responsabilités claires en matière de diversité et c'est ce qu'entend favoriser le programme « Diversité 2,0 » mis en place en 2013, autour de 5 axes clé : asseoir la gouvernance, accroître le leadership et la responsabilisation, fixer des normes minimales globales de diversité, garantir la transparence, maximiser la communication avec les parties prenantes.

Mais la politique diversité est plus ancienne : dès 2009, des « Conseils Régionaux de la Diversité » constituent pour les cadres supérieurs internationaux un réseau d'échange sur la problématique diversité, tandis que les salariés sont invités sur d'autres réseaux

⁵⁶ 8 centres de formation à travers le monde : Campus principal à Gênes, autres sites aux Philippines, en Indonésie, en Chine, en Inde, au Brésil, au Pérou et aux Pays-Bas

⁵⁷ Intégrant les critères âge, genre, religion, origine ethnique, orientation sexuelle ou capacités physiques



(réseaux « Génération » ou « Interculturel »). Gülabatin Sun, directeur international de la diversité, rapporte directement à Stephan Leithner, membre du Conseil de direction. Et en 2012, Gernot Sendowski, directeur Diversity & Inclusion, rejoint le Comité de Direction de l'association pour la « Charta der Vielfalt »⁵⁸. Des formations spécifiques sont proposées pour traduire les valeurs de diversité dans les comportements. L'une d'elle, lancée en 2013 sous la forme d'un *e-learning* « Great minds don't think alike – The power of different perspectives »⁵⁹, entend démontrer aux managers l'impact négatif des préjugés, la richesse des différences au sein d'une même équipe, et donc l'importance de changer ses représentations et de prendre ses décisions sur la base des faits.

Le programme « Bankamiz » se positionne sur un autre axe, puisqu'il vise la personnalisation du service financier pour la population turque vivant en Allemagne (80 000 clients cibles) : à l'initiative d'un salarié, ce programme a été mis en place dans 13 agences pilote en 2006 avant d'être étendu à 40 agences (60 conseillers) en 2013. Bankamiz propose une approche personnalisée tant sur les produits (cartes Visa personnalisées avec des images de Turquie, des virements gratuits vers le pays, distributeurs de billets avec une interface possible en langue turque...), que sur la relation client (recrutement de conseillers turcs pouvant intervenir en allemand ou en turc, augmentation du nombre de Turcs parmi les apprentis). Un coaching pour les managers et des guides pratiques sont proposés au personnel des agences concernées afin de faciliter l'intégration de ces nouveaux collègues. Le bilan est un succès.

Avec près de 40% de ses effectifs en France, Renault est conscient du besoin d'internationaliser ses fonctions corporate, jugées encore trop culturellement françaises. Sa démarche est particulièrement volontariste puisqu'elle s'appuie sur des KPI formalisés dans les objectifs à tous les niveaux de l'organisation, et sur une volonté qui fait système avec les politiques RH.

RENAULT (FRANCE)

Constructeur automobile depuis 1898, le groupe Renault est aujourd'hui un groupe international multimarque, qui a vendu en 2013 plus de 2,6 millions de véhicules dans 128 pays. Il réunit près de 122 000 collaborateurs, et fabrique des véhicules et produits mécaniques dans 37 sites industriels. Pour poursuivre sa stratégie de croissance dans un contexte international extrêmement concurrentiel, Renault met en œuvre différentes actions pour à la fois s'internationaliser et développer une politique de gestion de ses ressources clés, ces deux axes étant étroitement liés.

Un élément majeur de leur politique RH est le programme « **Talent @ Renault** », initié en 2012. Un des objectifs de ce programme vise à ce que les postes clés soient occupés par des « talents » ayant un profil international :

- Les postes clés concernent l'ensemble des « cols blancs ». Ils sont identifiés soit au niveau local par le pays concerné, soit au niveau régional par la Région concernée, soit au niveau global par le corporate. Ils sont ainsi définis par chaque « maille », en fonction de ses propres enjeux business (potentiel du pays, taille et potentiel du marché, expertise, fonction clé, niveau stratégique...). Ils touchent donc différentes fonctions ou métiers, à différents niveaux de l'organisation. Leur nombre n'est pas imposé mais une cohérence est assurée en mettant en regard le nombre de salariés de la « maille » considérée et son positionnement stratégique au sein du Groupe (ces postes clés représentent globalement 20% des postes cols blancs d'une entité)

- Par profil international, il faut entendre des « talents » ayant une double nationalité,

⁵⁸ La Deutsche Bank est un membre fondateur de la Charta der Vielfalt en Allemagne (initiative d'entreprises allemandes sous le haut patronage de la chancelière Angela Merkel), de la Charte de la Diversité au Luxembourg et de la Charter de la Diversidad en Espagne;

⁵⁹ Les grands esprits ne pensent pas de la même façon - la richesse des différences de points de vue

ayant un double diplôme issu d'écoles de deux pays différents, ou encore ayant vécu au moins un an à l'étranger. Les talents internationaux sont « taggés », de telle manière que chaque maille de l'organisation (local, régional ou global) est évaluée sur son KPI « taux d'internationalisation sur les postes clés de l'entité ». Chaque entité a toute liberté pour atteindre ses objectifs d'internationalisation : le recrutement, la mobilité interne, la gestion de parcours internationaux...

Un 2^{ème} élément fort, complémentaire du premier est la gestion des **potentiels**, futurs talents du programme « Talent @ Renault » : les candidats sont identifiés, indépendamment du niveau de diplôme ou de l'âge, parmi les salariés positionnés dans des filières métiers clés pour le business. Ils doivent avoir passé le « Renault Leadership Assesment » (évaluation axée sur les compétences comportementales), et avoir démontré sur les 3 dernières années un niveau de performance qualifié de « capacité à délivrer », « capacité à influencer » ou « capacité à transformer » (ce qui fait la différence entre le « potentiel » et le « high potential »). Enfin, ils doivent avoir un niveau d'anglais minimum (évalué par le TOIEC : 750 pour les cadres, 850 pour les managers), et s'engager à accepter une mobilité géographique. Ces potentiels sont amenés à occuper les postes clés évoqués précédemment.

Un 3^{ème} élément de la politique RH est l'utilisation de l'expatriation, comme levier de développement des compétences et culture internationale, notamment pour les potentiels.

Un 4^{ème} levier vise à faciliter le recrutement de jeunes diplômés au profil international : chaque entité est encouragée dans son propre pays à nouer des partenariats avec des écoles internationales (des écoles « locales » du point de vue de l'entité, mais qui ont elles-mêmes des programmes d'échanges avec des écoles étrangères) ou à participer à des forums internationaux.

Enfin le dernier levier, qui concerne les profils plus expérimentés, est celui qui est offert par le développement exponentiel de l'utilisation de LinkedIn et de ses fonctionnalités de plus en plus élaborées. Renault « cible » ainsi les compétences clés dont elle a besoin, et peut « chasser » sur un périmètre monde :

L'abonnement « recruter » lui permet de faire des recherches croisées par mots clés sur les compétences, les langues parlées, les employeurs susceptibles d'employer les profils qu'elle recherche...

La fonctionnalité « jobSlot » lui permet d'envoyer en push ses annonces correspondantes vers des candidats qualifiés.

La fonctionnalité « Talent direct » lui permet d'afficher un message type bandeau publicitaire (par exemple : « imaginez-vous ingénieur chez Renault... »), visible uniquement par les candidats identifiés (par exemple tous les profils d'ingénieurs en électronique embarquée).

Daimler est également dans une logique d'internationalisation volontaire. Si près de 60 % de ses effectifs sont en Allemagne, la langue de travail est l'anglais et le groupe démontre son engagement en matière de globalisation par des pratiques déjà bien ancrées (animation de communautés transnationales) ou par des démarches de recherches (une étude est conduite en interne sur la sur-performance des équipes multiculturelles comparées aux équipes homogènes).



DAIMLER AG (ALLEMAGNE)

Depuis l'invention de l'automobile par ses fondateurs Gottlieb Daimler et Carl Benz en 1886, le Groupe Daimler⁶⁰ est devenu un acteur clé du secteur automobile, avec presque 275 000 salariés dans plus de 140 pays. La majorité de ses salariés travaillent en Allemagne (167 000), 21 000 aux Etats-Unis et 11 300 au Brésil. L'entreprise commercialise une gamme de voitures haut de gamme, des véhicules commerciaux ; via Daimler Financial Services, il propose aussi des services de location et d'assurance.

Daimler est un des membres fondateurs et signataires de la *Charta der Vielfalt*. La gestion de la diversité est un enjeu ancré dans la stratégie d'entreprise et dans la structure organisationnelle de Daimler. Le Conseil Global de la Diversité — intégrant des membres du Conseil d'administration et des hauts dirigeants — définit des référentiels stratégiques en coopération avec le Bureau Global de diversité. Ces référentiels sont ensuite mis en oeuvre en collaboration avec le responsable Diversité de chaque division, les cadres supérieurs et la DRH. Plus de 100 correspondants locaux gèrent ainsi la diversité au plan mondial.

Daimler s'engage également sur la diversité en dehors de l'entreprise. Depuis 2007, en partenariat avec l'Association allemande de football, Mercedes-Benz décerne chaque année à des clubs sportifs ou écoles la « Deutscher Fußball Bund Integration Award » pour leurs programmes d'intégration d'enfants étrangers. La récompense, 150 000 euros, est l'une des plus importantes en Allemagne pour ce type de prix « social ».

La formation est jugée essentielle pour promouvoir la valeur ajoutée apportée par la diversité dans le travail au quotidien. Depuis 2006, 4 400 managers ont participé à quelque 400 ateliers sur ce thème et depuis 2010, des managers expérimentés enseignent à leurs collègues comment encourager la créativité et les innovations en jouant sur l'hétérogénéité des membres de leurs équipes. Daimler a aussi lancé une étude terrain pour comparer les performances des équipes hétérogènes avec celles des équipes homogènes. Les recherches sur les équipes de production de la classe S suggèrent que les équipes diversifiées ont des taux d'absentéisme plus bas et font davantage de suggestions d'amélioration que les autres équipes.

Un autre élément clé de la politique diversité s'appuie sur la dimension internationale donnée au développement des talents et au recrutement. En 2009 déjà, presque un manager sur trois (29 %) avait un profil international. Concernant les jeunes, le programme « CAREer » propose aux diplômés en ingénierie ou économie la possibilité de participer à un projet international tandis que le « Arab-European Internship Exchange », en coopération avec l'organisation Young Arab Leaders (YAL), propose des stages pour les jeunes talents venus de pays arabes dans la vente, la recherche et développement ou l'informatique. En 2011, le dispositif de *mentoring* « Tandem » est étendu aux talents internationaux.

La mise en réseau des salariés investis sur les mêmes métiers (la fabrication, la distribution, les activités recherche et développement notamment) quel que soit le lieu de travail, fait partie de la stratégie concurrentielle pour Daimler. La division de R&D de Mercedes-Benz en Inde ou MRBDI⁶¹, le plus grand site de R&D en dehors de l'Allemagne, travaille en coopération avec la MTC Ulm sur le programme «Offshoring fitness and intercultural cooperation» pour améliorer la coopération interculturelle entre collègues de travail, clients et partenaires. Le programme « Excellence coopération » de l'université d'entreprise de Daimler propose des formations et des ateliers pour les salariés et les managers dont le travail nécessite une coopération internationale, par exemple avec la MBRDI. Les ateliers visent à améliorer la connaissance des différentes cultures d'entreprise et à définir des référentiels de

⁶⁰ Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses et Daimler Financial Services

⁶¹ MBRDI : Mercedes-Benz Research & Development India

comportement, conditions de réussite du travail en équipe. Le réseau « dia.sfera » est un réseau social d'entreprise dans lequel les salariés peuvent échanger sur leurs expériences du travail « à l'étranger » ou devenir ambassadeurs de la diversité culturelle et ethnique chez Daimler.

Un autre réseau, spécialement conçu pour les salariés turcs de Daimler, est le « Daimler Türk-Treff ». Ce réseau offre des possibilités de discussion en interne mais aussi une interface avec des représentants du monde politique, économique, de l'éducation, de la culture et des sports. Des récits d'intégrations réussies sont mis en avant pour inspirer les salariés. L'entreprise encourage ses salariés à utiliser ces réseaux pour consolider la coopération internationale, acquérir des compétences interculturelles et encourager les échanges de connaissances au-delà des unités organisationnelles, des hiérarchies et des pays.

Les trois dernières entreprises sont davantage « baignées » dans une logique mondiale.

Bayer France vit l'internationalisation d'un Groupe déjà multinational non français. 70 % des effectifs de Bayer sont en dehors de l'Allemagne (3 % en France) et la France accueille des divisions dont le périmètre est EMEA ou Monde. Penser « global » est donc déjà un principe de réalité pour cette entreprise.

BAYER FRANCE

Bayer est un groupe international présent dans les secteurs de la santé, de l'agrofourmiture et des matériaux polymères. Le siège mondial est en Allemagne, son pays d'origine. Le Groupe compte aujourd'hui plus de 110 000 salariés répartis sur plus de 60 pays. Plus de 3000 d'entre eux sont en France, soit sur des sites ou au sein de divisions dont le périmètre est international.

Le groupe donne clairement la priorité à l'innovation au service de l'homme, il exerce avec la même volonté son rôle d'entreprise citoyenne (développement durable, responsabilité sociale, environnementale et éthique). Le slogan « Bayer, Science For A Better Life » (la science pour une vie meilleure) illustre ses valeurs, qui participent par ailleurs à la valorisation de sa marque employeur (Bayer vient de recevoir le label Top Employeur 2015 décerné par le Top Employers Institute).

Bayer, convaincu que la mobilité des collaborateurs au sein d'une organisation est un élément essentiel de son dynamisme et de sa pérennité, a mis en œuvre ces dernières années une véritable « politique de mobilité ». Les politiques de Ressources Humaines répondent également au constat de rareté de certains talents, et de façon pragmatique à la nécessité d'aller les chercher à l'extérieur, ou de les faire émerger de l'intérieur.

Attirer les talents de l'extérieur nécessite d'être capable de penser « au-delà des frontières » pour aller chercher des compétences et de la diversité culturelle partout dans le monde : de façon concrète, il s'agit de trouver une expertise dans un pays et proposer à cette nouvelle recrue de mettre ses compétences au service d'une autre région du globe.

Faire émerger de nouvelles compétences, de nouveaux profils, de nouvelles aspirations, à l'intérieur même de l'entreprise s'appuie sur le principe de « cross-fertilization » (la diversité des cultures et des compétences au sein des équipes), considérée chez Bayer comme un atout, voire un incontournable dans un groupe d'envergure mondiale. Ainsi, la mobilité internationale est encouragée et facilitée en proposant différents formats de missions : des contrats d'expatriation de 2 à 5 ans mais aussi par exemple, des « short-term assignments » (missions à court terme), qui permettent à des salariés de vivre d'autres métiers, d'acquérir de nouvelles compétences et de découvrir un nouvel univers.

Les équipes Corporate définissent, pilotent, assurent la cohérence au niveau monde des différentes politiques et pratiques RH liés à ces enjeux. Diversité des cultures, des



compétences, mais aussi des professions et des parcours possibles au sein de Bayer, sont assurés au niveau mondial. A ce titre, la Bourse de l'Emploi Bayer, est emblématique. Au travers de cet outil, Bayer assure une transparence mondiale des opportunités de postes, et encourage ainsi les candidatures spontanées en ouvrant la possibilité à tous les employés du Groupe de postuler à une offre d'emploi ouverte sur la Bourse.

La mobilité internationale n'est certainement pas un exercice imposé. Le collaborateur reste acteur de son développement et de sa mobilité. Le sujet peut ainsi être évoqué à l'initiative du salarié lors d'un entretien de développement avec son manager. Il n'en reste pas moins, que cette possibilité lui est ouverte tout au long de sa carrière, pour concrétiser un projet professionnel et surtout l'accompagner sur le long terme dans son développement personnel.

Avec plus de 90 % de ses effectifs en dehors de l'Italie, le Groupe Pirelli est déjà fortement imprégné par une culture internationale. Trois enjeux fondent ses politiques RH de globalisation : l'égalité des chances et le respect des différences, une approche globale de la GRH (52 % des expatriés sont des non-italiens), et le développement d'un sentiment d'appartenance insufflé par le Corporate.

GROUPE PIRELLI

Le groupe italien Pirelli, présent dans le secteur des pneumatiques depuis 140 ans, travaille dans 160 pays sur les cinq continents. 90,5 % de son personnel travaille hors de l'Italie. Le Groupe, activement engagé pour une diversité nationale et internationale, est membre de l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises, s'investit avec la Fondation Sodalitas pour proposer des dispositifs de gestion du multiculturel, participe à l'élaboration de la Charte italienne de l'égalité des chances et des emplois. En interne, le Groupe met en œuvre une politique de RSE engagée en termes d'hygiène, santé et sécurité, de droits des salariés ou encore d'environnement.

Le projet « Egalité des chances » lancé en 2007 a gagné le prix « Sodalitas Social Award ». Il vise à promouvoir l'égalité des chances et éliminer les barrières culturelles en s'appuyant sur des modules de formation, sur des dispositifs d'accueil et d'intégration (« Pirelli's way Joining the Group »), sur le respect des différences culturelles et religieuses (préférences alimentaires par exemple), sur l'accès à l'information (kits de bienvenue et librairies multilingues sur les sites). Les représentations sur la diversité sont régulièrement évaluées (enquête « Votre avis » conduite sur tout le Groupe dans les langues locales tous les 2 ans). Enfin, des procédures d'alerte vers des managers « Egalité des chances » (*Whistleblowing*) ont été mises en place.

Le défi est de respecter les différences culturelles tout en créant un sentiment d'appartenance autour de valeurs, normes et politiques d'entreprise partagées. Le choix de promouvoir le développement des managers par la mobilité internationale constitue une réponse : 75 % des cadres supérieurs travaillent dans leur pays d'origine (ce qui démontre la confiance dans le management local) mais plus de la moitié d'entre eux ont eu une mobilité internationale au sein du Groupe⁶². Plus de la moitié des expatriés sont des « non-italiens », ce qui témoigne de la volonté de créer une véritable culture internationale. La mobilité des compétences fonde la politique de mobilité internationale, en proposant notamment une cartographie des compétences gérée par une plate-forme de management de la performance (quelles compétences dans quel pays ?). La mobilité est également facilitée par un dispositif de compensation fiscale et une révision des règles d'octroi des avantages sociaux.

Les politiques de recrutement externes (besoin de compétences spécifiques et jeunes talents) sont définies au niveau corporate et sont mises en œuvre par les sites en respectant les pratiques et réglementations locales. Par exemple, la « International

⁶² En 2013, le Groupe comptait 240 expatriés dans 17 pays différents, qui s'étaient déjà précédemment déplacés dans 32 pays différents

Talents Attraction » consiste à organiser régulièrement des événements (journées carrières, tables rondes, salons de l'emploi...) en partenariat avec des Universités locales (Europe, Amérique du Nord et du Sud, Russie, Moyen Orient...) et à destination des étudiants pour présenter le Groupe et ses perspectives professionnelles. Pirelli est également très présent sur le Web (LinkedIn, Facebook, Monster, Job Meeting, Job Advisor). D'autres projets sont plus spécifiques : le « Bocconi Merit Award » (soutien aux jeunes méritants à travers le monde), le « Leonardo Mobility Project » (Accueil de professionnels RH d'entreprises roumaines dans un département RH du Groupe), et le HRC Talent Days (journée d'orientation avec transfert de connaissances pratiques par des managers confirmés). L'ensemble de ces actions contribuant à développer sa marque d'employeur ont valu à Pirelli d'être reconnu par Universum⁶³.

En 2013, Pirelli a revu son système de formation trop fortement calé sur les besoins locaux ou sur le développement de compétences stratégiques internationales, mais dans une logique trop élitiste et/ou axée campagne commerciale. Pirelli a créé «Training@Pirelli » sur un périmètre mondial (extension à tous les pays, augmentation du nombre de participants potentiels, économies d'échelle). Il s'agit d'un système global prévu pour satisfaire des besoins locaux (système « glocal ») qui produit des modules de formation sous un format numérique et pédagogiquement transférable à tous les pays du groupe. Le catalogue formation détaille les formations qui sont assurées par trois organes principaux : la Professional Academy, la School of Management (formations conçues par le corporate et dispensées localement, sauf compétences critiques pour lesquelles la formation est dispensée au siège à Milan) et la Local Education (dédiée au besoin locaux spécifiques).

-Dix Professional Academies ont été mises en place, chacune spécialisée par fonction (Produit, Fabrication, Commercial, Qualité, Achats, Finance, RH ...). Outre la formation, elles garantissent l'échange des connaissances entre les pays en favorisant le partage des expertises, outils et procédures

-La School of Management est l'outil principal du développement des managers. Les formations notamment avec le top management ou les cadres jeunes embauchés sont organisées en central à Milan, afin de favoriser d'une part des échanges sur la stratégie avec la direction, d'autre part les échanges transversaux sur les pratiques locales. Pour le middle management ou les experts, les formations peuvent être dispensées localement à travers un réseau de partenaires certifiés par le siège

-Les formations assurées par la Local Education adressent les socles fondamentaux, les spécificités du pays (formation liées à des projets locaux, réglementations locales), ou des compétences génériques (compétences relationnelles, gestion du stress, compétences informatiques, langues)

Enfin, Ubisoft illustre l'idée précédemment évoquée d'entreprise *global native* : l'entreprise s'est rapidement installée au Canada et seulement 12 % de ses salariés sont en France. La culture globale fait partie de ses gènes, les outils digitaux sont là pour l'y aider.

⁶³ Cabinet d'études internationales qui réalise régulièrement des enquêtes sur l'attractivité des employeurs auprès des jeunes diplômés



UBISOFT (FRANCE)

Ubisoft, entreprise française créée en 1986, est le 3^e éditeur indépendant de jeux vidéo dans le monde. Son développement s'est particulièrement accéléré depuis 1995 et est toujours très important en 2014 : le succès de jeux tels que Assassin's Creed, Watch Dogs, ou Just Dance y contribue. La croissance de l'entreprise s'appuie sur une implantation mondiale (près de 9.500 salariés répartis dans 30 pays différents) et sur le développement de collaborations inter-studios⁶⁴ favorisées par l'opportunité des outils digitaux. Plusieurs studios situés dans différents pays peuvent ainsi contribuer au développement d'un même jeu : la diversité culturelle est considérée comme une source de créativité, elle permet de mieux coller aux attentes des consommateurs partout dans le monde. Cette diversité est recherchée mais découle aussi :

-du nécessaire recrutement de compétences rares ou spécifiques sur un périmètre mondial : même si le bassin national offre une réelle pluralité de talents, Ubisoft est parfois obligé d'aller chercher des savoir-faire et expériences au-delà des frontières, notamment pour certaines activités comme le cinéma (Ubisoft Motion Pictures, dont les budgets sont comparables à ceux des Productions Hollywoodiennes), ou pour le développement des jeux AAA (jeux « blockbuster », à gros budget et au marketing très développé, Ubisoft étant le seul éditeur de ce type de jeux en France)

-de sa forte attractivité à l'extérieur de l'Hexagone : Ubisoft reçoit beaucoup de candidatures internationales

-de mobilités internationales temporaires (missions) ou permanentes, considérées comme des leviers de fidélisation : Ubisoft pense que la mobilité apporte aux collaborateurs de nouvelles perspectives et une réelle diversité aux projets ; la RH s'appuie sur son maillage très fin qui permet une grande proximité avec les collaborateurs et une capacité à « customiser » leurs parcours. Elle s'appuie également sur son réseau international de filiales et studios et sur une culture où l'échange et le partage sont des notions fortement encouragées.

Cette culture se retrouve dans le « Ubisoft Graduate Program », créé en 2014 pour attirer et accélérer le début de carrière de jeunes diplômés (niveau master dans le domaine du développement et de la programmation). Ces « Graduates » bénéficient d'un accompagnement personnalisé (formations spécifiques et mentoring) et sont en immersion totale et active au sein d'une équipe. Le programme conçu sur deux ans, prévoit qu'à l'issue de la première année dans leur pays d'origine, ils rejoignent l'un des studios basés à l'étranger pour découvrir un environnement radicalement différent : nouvelles équipes, nouveaux projets, nouveaux espaces. Ce programme a vocation à s'étendre au sein du Groupe (plus de localisations et plus de métiers concernés). Il s'appuie sur des relations fortes avec certaines écoles, leurs étudiants et enseignants : participation au contenu pédagogique de certaines formations / jurys / business cases / rencontres-métiers et environ une cinquantaine de salons et forums étudiants par an.

Concernant les profils plus expérimentés, Ubisoft bénéficie de sa forte notoriété et est régulièrement sollicité par des talents. L'entreprise est aussi présente dans tous les principaux salons du secteur des jeux vidéo, a développé l'usage des réseaux sociaux, et valorise la cooptation via les recommandations de ses salariés : « Nos collaborateurs sont nos meilleurs atouts pour recruter ! »

Enfin Ubisoft consolide son attractivité par un processus d'intégration qui facilite au maximum l'accueil de collaborateurs ou de candidats en provenance d'autres pays : voyage de reconnaissance, prise en charge des procédures d'immigration s'il y a lieu, assistance fiscale, frais de déménagement, cours de langue, aide à la relocation pour la famille... Les chargés de mobilité et d'intégration assurent un accompagnement solide.

⁶⁴ La conception et le développement des jeux vidéos sont assurés par les « studios de production »

Conclusion

Les différents types de leviers observés dans les entreprises de notre panel viennent conforter les tendances générales attendues : des enjeux de recrutement croissants, la course aux talents qui touche des profils « intermédiaires », le profil international comme compétence clé. La façon dont ces leviers adressent la diversité culturelle, et donc les enjeux RH sous-jacents, nous permet de structurer une cartographie proposée dans le schéma ci-après. Cette cartographie doit être lue avec les clés de lecture suivantes, mises en perspective par la lecture des cas d'entreprises :

- Les entreprises sont le plus souvent confrontées à une image négative du travailleur étranger (d'autant plus s'il vient d'un pays jugé « moins avancé que le pays d'accueil ») : l'acceptation de la diversité culturelle est un préalable. Les politiques « diversité » au sens de l'intégration, de la non-discrimination et de l'égalité des chances ne sont pas limitées aux entreprises ayant pour enjeu RH dominant une intégration de main-d'œuvre étrangère : Pirelli, Daimler, Renault, Deutsche bank sont également engagées dans ces politiques qui dépassent la problématique des différences culturelles pour englober les questions de genre, de handicap, de niveau social...

=> *La gestion de la diversité pour le « bien vivre ensemble » est un socle des pratiques RH*

- Pour les entreprises internationales, nous avons distingué deux objectifs que sont l'adaptation aux attentes d'une clientèle multiculturelle, et le développement d'une culture interne « globale » (mise en commun de compétences multiculturelles au sein d'une même entité/équipe pour favoriser innovation, créativité, performance collective). Ces deux objectifs s'avèrent étroitement liés : le classement selon la stratégie dominante a positionné Costa Cruise dans la catégorie des entreprises avec enjeux internationaux mais il est clair que cette entreprise devient de plus en plus une entreprise « globale ». Pour abonder dans ce sens, les leviers mis en œuvre par les entreprises de ces deux catégories (internationalisation et globalisation) sont de nature similaire

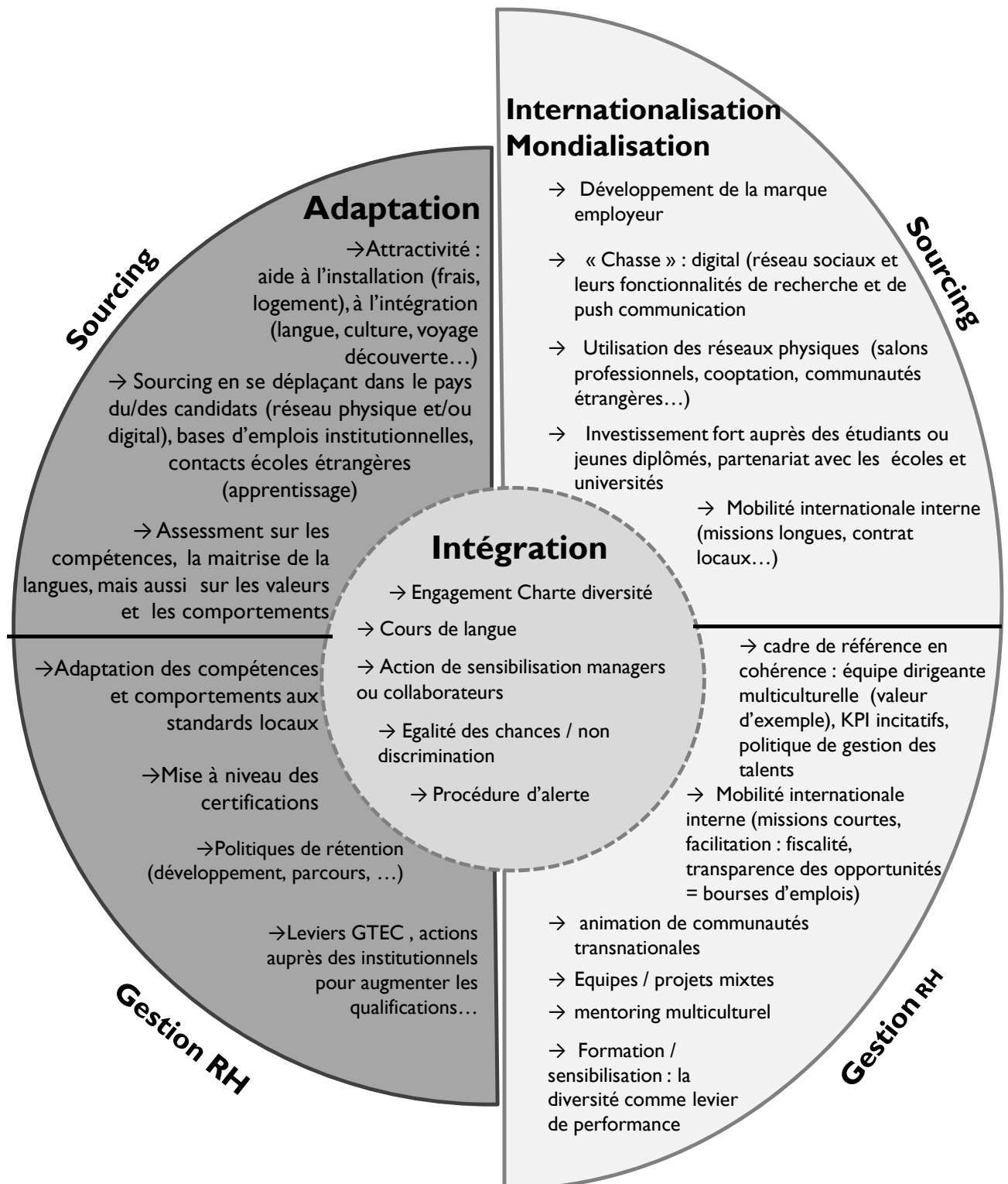
=> *Les entreprises ayant des enjeux RH d'internationalisation ont également des enjeux RH de globalisation et inversement : ces deux types d'enjeux convergent y compris dans les leviers mis en œuvre*

- L'hypothèse selon laquelle les grandes entreprises, dotées de plus gros budgets et visant des profils d'experts ou de hauts potentiels, auraient des politiques RH plus investies, n'est pas étayée : Mastrotto en Italie, HBS Elektraubau GmbH en Allemagne mettent en œuvre des leviers particulièrement engagés et innovants. Les investissements consacrés en termes de rétention sont à la hauteur de ceux du recrutement : la politique RH est pensée de façon systémique et sur le long terme pour en maximiser les chances de réussite. Ces entreprises parviennent ainsi à dépasser des limites de moyens et une marque employeur plus « confidentielle ».

=> *Les entreprises construisent leurs politiques selon une approche pragmatique qui mesure les investissements en fonction des difficultés (l'environnement de l'entreprise et son attractivité), des moyens dont elles disposent et des chances de réussite*



Cartographie des leviers observés à raison des enjeux RH (Quelle contribution de la migration de travail à la construction de la performance ?)



- La mobilité internationale a toujours été un enjeu important pour les entreprises visant l'internationalisation et la mondialisation. Mais cette mobilité est envisagée sous un jour nouveau : l'expatriation n'est plus réservée à une certaine élite avec le package généralement généreux qui l'accompagne ; l'expatriation n'est plus une reconnaissance accordée à certains profils ou assimilée à une population d'expatriés permanents. L'expatriation a une durée limitée et s'intègre davantage dans une logique de parcours professionnalisant. Les entreprises ont de plus en plus recours à des missions courtes (3 à 6 mois) ou de durée moyenne (6 mois à 2 ans) qui donnent plus de flexibilité et n'imposent pas que la famille suive le salarié. Et quand cette durée n'est pas limitée, les entreprises n'hésitent pas à proposer des contrats locaux.

=> *La mobilité internationale constitue un double levier à la fois pour développer des compétences internationales et pour développer la « cross-fertilization »⁶⁵ : la logique de mission remplace peu à peu celle d'expatriation*

- Les entreprises confrontées à des enjeux d'internationalisation et de globalisation s'appuient très fortement sur les outils digitaux. Ces outils jouent un rôle d'accélérateur de l'internationalisation/mondialisation; ils en sont également des moyens indispensables sans lesquels l'internationalisation des pratiques RH ne pourrait se faire facilement

=> *Les outils digitaux jouent un rôle essentiel dans la migration de travail en ce qu'ils permettent le déploiement de pratiques RH avec des moyens adaptés (dématérialisation, animation de communauté, chasse des profils rares sur les réseaux, ...)*

- Les pratiques RH visant à développer la diversité culturelle comme une richesse pour l'innovation et la performance collective ne sont pas une préoccupation réservée aux grandes entreprises. Une étude conduite en 2013 auprès de PME allemandes montre que 62 % des employeurs interrogés pensent que la diversité culturelle sert l'innovation et la créativité en s'appuyant sur les différences (culturelle, professionnelles, de formation). La plupart préfèrent recruter des profils internationaux, quitte à développer ensuite les compétences techniques manquantes (car contrairement à ces compétences techniques, la compétence profil international ne s'acquiert pas par de la formation). Dans cette même étude, les 2/5 estiment ne pas avoir les compétences pour le faire ou pensent que les bénéfices attendus ne sont pas à la hauteur de l'investissement nécessaire. Il est clair qu'il faut atteindre une taille critique pour pouvoir mettre en œuvre des politiques de mobilités internationales ou mettre en place toutes les dynamiques internes qui seraient nécessaires. Les plus petites entreprises doivent là encore trouver des solutions plus pragmatiques, à l'image du South Devon Healthcare NHS (partenariat avec le Kaplan International College), ou des entreprises suisses qui commencent à imaginer des schémas de mutualisation sur leur territoire.

=> *Les enjeux d'internationalisation et de mondialisation existent bien aussi dans les petites entreprises, mais les moyens dont elles disposent ne sont pas les mêmes : l'innovation des pratiques pourrait finalement venir des plus petites structures*

Que conclure au final ? Tout d'abord et sans surprise, il n'y a pas de modèle universel. L'enjeu n'est donc pas de se reconnaître dans un modèle mais de se poser les bonnes questions :

- **Quels sont les enjeux de l'entreprise ?** A quels marchés s'adresse-t-elle ? Pour quels types de produits ou prestations ? Pour quels profils de clients ? Quel avantage compétitif peut apporter la diversité culturelle sur ses activités et dans ses métiers ?
- **Quels sont les profils de salariés correspondants ?** Les enjeux reposent-ils sur des besoins de main d'œuvre, de salariés qualifiés facilement remplaçables ou de compétences rares ? Où

⁶⁵ Terminologie empruntée au Groupe Bayer



peut-on trouver ces ressources : sur le territoire, en Europe ? Ou s'agit-il d'aller chasser sur un périmètre monde ?

- **A quel environnement est-elle confrontée ?** Quelles sont les contraintes ou facilitations apportées par la législation ? Le territoire peut-il être une opportunité (ressources étrangères sur place, synergies ou partenariats sur le territoire, pays limitrophes ayant une culture proche de la culture locale...)
- **Sur quel niveau d'attractivité peut-elle s'appuyer ?** De quelle notoriété bénéficie l'entreprise à l'étranger ? Mais aussi quelle est l'attractivité du pays d'accueil et des métiers qu'elle propose ?
- **De quels moyens dispose-t-elle ?** Est-il possible de développer les compétences manquantes en interne ? Quel arbitrage faire entre des compétences techniques, managériales ou internationales ? Est-il nécessaire de disposer de profils expérimentés ? L'entreprise peut-elle temporiser en investissant sur des jeunes diplômés ?

L'ensemble de ces questions est nécessaire pour « segmenter » les enjeux et se positionner sur l'une ou plusieurs des stratégies proposées (intégration, adaptation, internationalisation ou globalisation) en fonction de ses propres populations, identifier ses priorités et marges de manœuvre RH en cohérence, pour en dernier lieu identifier les leviers à mettre en œuvre. La cartographie proposée peut être une source d'inspiration, nul doute que les entreprises sauront innover en adaptant les solutions pragmatiques les plus adaptées à leur contexte.

Bibliographie

■ France

- Cécile Jolly, 22 juin 2015, « La mobilité des Européens face à la crise », Metis, <http://www.metiseurope.eu/la-mobilite-des-europeens-face->
- Insee, Juin 2015, Note de conjoncture,
- http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=vueensemble.htm
- Cedefop, Mars 2014, « Inadéquation des compétences : les dessous du problème », Note d'information, http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9087_fr.pdf
- Document économique de l'OCDE, août 2012 « Mobilité et migrations en Europe »

■ Allemagne

- Office fédéral de l'emploi, (Bundesagentur für Arbeit-BA) <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick-Nav.html>
- <http://www.bva.bund.de/DE/Themen/Sicherheit/Auslaenderzentralregister/auslaenderzentralregister-node.html>

■ Italie

- III Rapporto annual, Gli immigrati nel mercato di lavoro in Italia – 2013, www.italialavoro.it
- Venturini, Alessandra, and Claudia Villosio. "Labour-market assimilation of foreign workers in Italy." *Oxford Review of Economic Policy* 24.3 (2008): 517-541.

■ Royaume Uni

- Cinzia Rienzo, 2012, "Briefing—Migrants in the UK Labour Market: An Overview," The Migration Observatory, University of Oxford, www.migrationobservatory.ox.ac.uk/sites/files/migobs/Briefing%20-%20Migrants%20in%20the%20UK%20Labour%20Market_0.pdf
- HM Treasury (2011), *The Plan for Growth*. HM Treasury, London.
- Jones, B. (2012), *Innovation and Human Resources: Migration and Employment Protection*. NESTA working paper 12/07.
- Tommaso Frattini, "Evaluating the Labor Market Integration of New Immigrants in the United Kingdom".
- Wilson, Robert A. et T. Hogarth, eds. (2003), *Tackling the Low Skills Equilibrium: A Review of the Issues and Some New Evidence*. London: Department for Trade and Industry. http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2003/wilson_et_al_2003_low_skills.pdf



Publications récentes

- 328** *Le management des RH en Russie : entre culture héritée et pratiques importées* – Martine Le Boulaire et IAE Paris Sorbonne – mai 2015
- 327** *Développer les dirigeants dans un monde en mutation* Aine O'Donnell - Laurence De Ré-Vannière - Patrick Perrier - mars 2015
- 326** *La transition permanente* – (Note d'orientation) – S. Enlart – novembre 2014
- 325** *Confusion(s) sociale(s) : le télescopage des crises* – M. Rescourio-Gilabert – J.P. Basilien – novembre 2014
- 324** *Patron de PME dans un grand Groupe ? Entre discours managérial et évolutions structurelles* - Benoit Gautier - Philippe Eray – octobre 2014
- 323** *La protection sociale – Au-delà de la France, les pratiques européennes* – D. Falcimagne, F. Lecombe – septembre 2014
- 322** *De la gestion des experts au management de l'expertise – Au-delà des outils* – M. Le Boulaire, P. Gilbert – septembre 2014
- 321** *De France Telecom à Orange : Récit et analyses* – Sandra Enlart – juin 2014
- 320** *L'équité en entreprise, enjeux, conditions, mesure* - François Dubreuil – Mars 2014
- 319** *Pratiques et évolutions des politiques d'apprentissage en Europe* - panorama n°4 -A. Broughton & B. Newton, Dr. A. Lazazzara, Dr. O. Stettes, S. Jacquemet J. Isken, T. Lehugeur & B. Masingue – Mars 2014
- 318** *Améliorer la compétitivité des entreprises : Les évolutions récentes de la négociation collective dans 4 pays européens (France, Allemagne, Italie, Grande-Bretagne)* – panorama n°3 – A. Broughton - A. R.C.D. Nacamulli - Lazazzara - H. Lesch - Dr O. Stettes – M.-N. Lopez - M. Rescourio-Gilabert – Mars 2014
- 317** *Vivre ensemble en entreprise* - Laurence De Ré-Vannière – Décembre 2013
- 316** *Climat social : la résignation rageuse (note de conjoncture sociale)* - Jean-Pierre Basilien-Michèle Rescourio-Gilabert – Octobre 2013
- 315** *Performance : retrouver les chemins du collectif ?* - Martine Le Boulaire – Christian Defelix - Benoit Gautier- Thierry Picq – Octobre 2013
- EPP314** *Apprentissage en situation de travail* – Pascale Fotius - Sophie Pagès – septembre 2014
- 313** *L'emploi des jeunes en Europe : enfin une priorité ?* - Jean-Pierre Basilien - Juliane Lau - Michèle Rescourio-Gilabert – juillet 2013

Publications en langue anglaise

- 322a** *From managing experts to managing expertise* – N. Bobadilla – P. Gilbert – M. Le Boulaire - september 2014
- 319a** *Practices and Evolutions in Apprenticeship Training Policies in Europe* – B. Masingue, T. Le Humeur et collectif – march 2014
- 318a** *Improving businesses' competitiveness: Recent changes in collective bargaining in 4 European countries* – M. Rescourio-Gilabert, M.N. Lopez et collectif –december 2013
- 311a** *Empowering Front-line Managers* – Patricia Vesin, Patrick Perrier, A. O'Donnell – June 2013
- 309a** *Quality of Work: How does it matter in Europe?* –Anne Bastien, M.N. Lopez et collectif – February 2013
- 304a** *The European social model in crisis?* – M. Rescourio-Gilabert, J.P. Basilien – June 2012
- 303a** *Managing Extended Working Life* – Martine Le Boulaire-Xuan Tran – june 2012 –
- 299a** *French and German companies in China:contrasting management practices in a context of change* - Martine le Boulaire – Jean Louis Rocca – Sabine Hazouard – Rémi Bourguignon – march 2012
- 298a** *The Engaged Enterprise - Social Cohesion, Performance, and Society* - Sandra Enlart – November 2011
- 297a** *Who Wants to Be a Front-line Manager?* - Áine O'Donnell, Patricia Vesin, Patrick Perrier – November 2011
- 296a** *The cognitive component of work* – S. Enlart, M. Dégruel, M. Le Boulaire, S. Marsaudon – February 2011
- 295a** *New itineraries for managing skills: Prioritizing context* - P. Gilbert – M. Le Boulaire - July-11
- 294a** *HR's role in work organisation:Why, how, and where?* - Pascale Fotius – september2011
- 279a** *Does skills management serve corporate strategy and performance?* - Martine Le Boulaire - Didier Retour IAE de Grenoble – july2011

