

## **L'expatriation, une aventure à manager :**

**Extraits de l'ouvrage : gestion de RH Gualino 2010, remanié par l'auteur  
( DB) pour réaliser un exercice pour le module mobilité internationale :**

« Le groupe Rondpoint est un des leaders mondiaux de la grande distribution. Il est implanté dans trois continents : l'Europe, l'Asie et l'Amérique. Il est leader en Europe ; Il y réalise 81% de son CA. Bien qu'il ne réalise que 7% de son CA en Asie, il s'y positionne comme le premier distributeur étranger. Sa position concurrentielle est également honorable en Amérique où il réalise 12% de son CA. En dépit de ces bonnes performances au regard de la concurrence, d'un CA consolidé de 69,5 milliards et d'un résultat net de 1 207 milliards en 2007, le groupe doit développer ses parts de marché à l'étranger. En effet, le marché de la distribution s'avère de plus en plus concentré et de plus en plus concurrentiel. S'y confrontent seulement une demi-douzaine d'acteurs sur le plan international.

Pour développer ses parts de marché à l'étranger, la direction souhaite poursuivre l'internationalisation du Groupe. Son siège social est situé à Paris. Sur ces 9000 magasins, aujourd'hui, 8000 sont en Europe (dont 3500 en France, et 2500 en Espagne , 500 en Amérique latine et un peu moins d'une centaine en Asie). Sur les trois continents, les effectifs du Groupe se répartissent comme suit : Asie : 38 745 personnes, Amérique : 80 524 personnes ; Europe : 263 543 personnes. Parmi le personnel européen, 128 854 personnes sont salariés en France. L'importance numérique du personnel français, corollaire d'un assez faible degré d'internationalisation, se retrouve dans la composition du Comité Exécutif. Sur ses 11 membres, trois personnes seulement sont de nationalité étrangère. La nationalité des expatriés traduit le même phénomène : sur 649 expatriés, 85% sont français. Ces derniers font partie de la minorité des cadres supérieurs, de dirigeants et de hauts potentiels du Groupe. Leur expatriation s'explique par le type de carrière proposé aux personnes jugées clefs pour l'entreprise mais aussi pour le modèle d'internationalisation jusqu'alors prôné par le Groupe : le modèle ethnocentrique. Dans celui-ci ; le siège, ou entité mère, conserve son pouvoir décisionnel. Les filiales n'ont que peu d'autonomie. Elles se voient imposer les standards du pays d'origine. Leurs postes clefs sont principalement attribués à des managers expatriés issus de la maison mère.

Du fait de cette organisation stratégique, la gestion des expatriés est un enjeu de tout premier plan pour le PDG, le DRH et son équipe. Ces derniers, soucieux de maximiser les chances d'adaptation des personnes clefs du Groupe à l'étranger gèrent l'expatriation à partir de travaux de recherche sur la question, notamment ceux de Jean-Luc Cerdin (Consultant et Professeur à l'Essec)/ L'adaptation se définit comme un état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins, mais aussi répondre aux demandes de ce milieu. Les principaux bénéficiaires qui

en résultent pour l'entreprise et l'expatrié sont de bonnes performances au travail, une absence de retour anticipée et une bonne réintégration en France. L'adaptation semble, par ailleurs, pouvoir se décomposer en trois facettes dans le cadre d'une expatriation au sein d'un Groupe : l'adaptation générale (notamment les conditions de vie) l'adaptation à l'interaction avec les locaux et l'adaptation au travail.