

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

et les ressources humaines en Europe

Marielle CANOVA

Consultante associée, Cabinet Alceis Global Nomads

Élodie FRADET

Consultante en développement durable et solutions soutenables

Peter ISACKSON

Directeur de Learnscaper, édition e-learning

Alain MOUCHOUX

Vice-président de la Conférence des OING du Conseil de l'Europe

Dominique-Jean RENOU

Enseignant Affaires européennes (Université Paris 12 et écoles de commerce),
ancien lobbyiste européen (Bruxelles)

Marie-José SCHMITT

Vice-présidente de l'AEH (Action Européenne des Handicapés),
membre de la Conférence des OING du Conseil de l'Europe

Ouvrage coordonné par Parthenia AVGERI

Avocate au barreau d'Athènes, consultante internationale,
chargée d'étude à la Fédération Européenne Des Écoles (FEDE)

Préface de Martin SCHULZ

Président du Parlement européen



« Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. »

ISBN 978-2-216-12506-7

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du Droit de copie (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. 40 et 41 et Code pénal - art. 425).

Préface	La citoyenneté européenne, source de droits, de devoirs et de fierté	3
Partie 1	Le management interculturel en Europe	7
	Chapitre 1 : La culture et les racines du comportement	9
	Chapitre 2 : Gérer la diversité culturelle	27
	Chapitre 3 : La richesse et la complexité de la culture	45
	Chapitre 4 : Les composantes de la culture : « valeurs fondamentales » et « dimensions »	61
	Chapitre 5 : Reconnaître la nature de la complexité d'une équipe culturelle	71
	Chapitre 6 : La culture générationnelle	81
	Chapitre 7 : La culture européenne	83
	Chapitre 8 : Langue et culture	91
	Chapitre 9 : La résolution de conflits	103
Partie 2	Les ressources humaines en Europe	107
	Chapitre 10 : Les notions essentielles du droit du travail en Europe	109
	Chapitre 11 : Formalités d'immigration dans les pays de l'Union européenne (UE)	135
	Chapitre 12 : Les systèmes de protection sociale en Europe	157
	Chapitre 13 : La responsabilité sociale des entreprises	173
	Bibliographie	191
	Index	197
	Table des matières	203

Formalités d'immigration dans les pays de l'Union européenne (UE)

 La crise économique, la situation de l'emploi, les réactions des opinions publiques ont conduit les pays de l'UE à durcir les procédures d'immigration. Si les accords de Schengen facilitent la circulation des citoyens de l'UE, les citoyens hors UE sont soumis à une législation longue et complexe. Chaque pays de l'UE a sa propre politique d'immigration. Avant d'aborder les procédures en vigueur dans quelques pays de l'UE, il est nécessaire de savoir distinguer les différents espaces européens : l'Espace économique européen (EEE), l'UE et l'espace Schengen.

Il est conseillé, avant toute procédure d'immigration, de s'informer auprès des autorités du pays en raison du caractère fluctuant de la législation de l'immigration. Ce chapitre décrit les différents espaces européens et les formalités d'immigration de certains pays (Allemagne, Belgique, France, Royaume-Uni et Suède). Les formalités décrites sont formulées dans leurs principes généraux. En matière d'immigration, chaque cas est particulier.

1 » Les espaces européens

A » L'Espace économique européen (EEE)

L'**Espace économique européen (EEE)** est une union économique comprenant 31 États européens : les 28 États membres de l'Union européenne (UE) et trois des quatre États membres de l'Association européenne de libre-échange (AELE) : Islande, Liechtenstein et Norvège. Les principes sont : libre-circulation des marchandises, des services, des capitaux et des personnes. L'objectif de l'EEE est d'étendre le marché intérieur de la Communauté européenne à des pays de l'Association européenne de libre-échange (AELE) qui ne veulent pas ou ne sont pas prêts pour entrer dans l'Union européenne (UE). L'EEE vise ainsi à lever les obstacles pour créer un espace de liberté de circulation analogue à un marché national. À ce titre, il inclut :

- *les quatre grandes libertés de circulation du marché intérieur* : des personnes, des marchandises, des services et des capitaux ;
- *des politiques communautaires* dites politiques « horizontales » (car elles ont un impact sur les économies et les sociétés des États membres), principalement la politique de concurrence.

En revanche, cet accord présente certaines limites :

- le libre-échange est limité : il ne couvre pas certains secteurs, comme l'agriculture et la pêche ;
- l'extension du marché intérieur n'est pas complète : la libre circulation des personnes ne vaut que pour les travailleurs salariés (alors qu'elle est totale pour tous dans l'Union européenne) ; les contrôles aux frontières entre l'UE et les trois pays AELE subsistent ; il n'y a pas de rapprochement des fiscalités ;
- l'EEE n'est pas une union douanière (pas de tarif extérieur commun) ; il n'a pas non plus de politique commerciale commune vis-à-vis du reste du monde.

L'EEE exclut les autres éléments de l'intégration européenne qui sont : l'Union économique et monétaire, la politique extérieure et de sécurité commune, la coopération en matière de justice et d'affaires intérieures.

Les trois pays EEE-AELE doivent adopter l'acquis communautaire concernant les domaines couverts par l'accord (les règles qui gouvernent les quatre libertés de circulation), comme la concurrence et les aides d'État ou la protection des consommateurs et de l'environnement. Ils doivent aussi adopter une partie des lois de l'UE.

États faisant partie de l'EEE



B »» L'Union européenne

L'**Union européenne (UE)** lie 28 États européens ayant décidé de coordonner leur politique en déléguant, par traité, l'exercice de certaines compétences à des organes communs impliquant une gouvernance à divers niveaux.

Les **États membres de l'Union européenne (UE)** sont les suivants :

Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre (partie grecque), Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède.

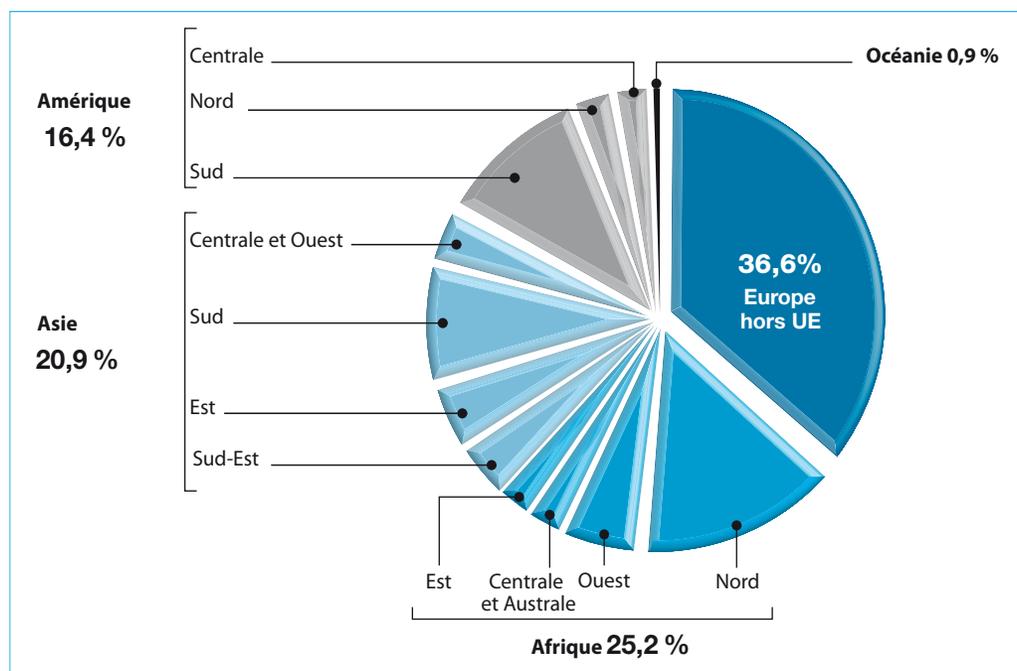
Les pays de l'Union européenne



Statistiques de l'immigration dans l'Union européenne

Le nombre total de non-nationaux (personnes qui ne sont pas citoyennes de leur pays de résidence) vivant sur le territoire des États membres de l'UE s'élevait, au 1^{er} janvier 2010, à 32,5 millions, soit 6,5 % de la population de l'UE-27. Plus d'un tiers (12,3 millions de personnes au total) des non-nationaux qui vivaient dans l'UE au 1^{er} janvier 2010 étaient citoyens d'un autre État membre de l'UE.

) Distribution des immigrants hors UE



Eurostat

En 2009 (dernières données officielles), trois millions de personnes ont immigré dans l'un des États membres de l'UE. Le Royaume-Uni a enregistré le plus grand nombre d'émigrants en 2009 (368 000), suivi par l'Espagne (324 000 émigrants) et l'Allemagne (287 000 émigrants). La plupart des États membres de l'UE ont connu en 2009 une immigration supérieure à l'émigration, à l'exception de l'Irlande, Malte et des trois États baltes. Le pays qui a accueilli le plus grand nombre d'immigrants en 2009 est également le Royaume-Uni (566 500), suivi par l'Espagne (499 000) et l'Italie (442 900). Ces trois pays ont accueilli un peu plus de la moitié (50,3 %) de toutes les personnes ayant immigré dans les États membres de l'UE.

L'immigration dans l'UE

	Population totale (en milliers)	Total		Non-nationaux Citoyens d'autres États membres de l'UE		Citoyens de pays tiers	
		(en milliers)	(en %)	(en milliers)	(en %)	(en milliers)	(en %)
Belgique	10,839.9	1,052.8	9.7	715.1	6.6	337.7	3.1
Bulgarie	:	:	:	:	:	:	:
République tchèque	10,506.8	424.4	4.0	137.0	1.3	287.4	2.7
Danemark	5,534.7	329.8	6.0	115.5	2.1	214.3	3.9
Allemagne	81,802.3	7,130.9	8.7	2,546.3	3.1	4,584.7	5.6

	Population totale (en milliers)	Total		Non-nationaux Citoyens d'autres États membres de l'UE		Citoyens de pays tiers	
		(en milliers)	(en %)	(en milliers)	(en %)	(en milliers)	(en %)
		Estonie	1,340.1	212.7	15.9	11.0	0.8
Irlande	4,467.9	384.4	8.6	309.4	6.9	75.0	1.7
Grèce	11,305.1	954.8	8.4	163.1	1.4	791.7	7.0
Espagne	45,989.0	5,663.5	12.3	2,327.8	5.1	3,335.7	7.3
France	64,716.3	3,769.0	5.8	1,317.6	2.0	2,451.4	3.8
Italie	60,340.3	4,235.1	7.0	1,241.3	2.1	2,993.7	5.0
Chypre	803.1	127.3	15.9	83.5	10.4	43.8	5.5
Lettonie	2,248.4	392.2	17.4	9.7	0.4	382.4	17.0
Lituanie	3,329.0	37.0	1.1	2.4	0.1	34.6	1.0
Luxembourg	502.1	215.7	43.0	186.2	37.1	29.5	5.9
Hongrie	10,014.3	200.0	2.0	118.9	1.2	81.1	0.8
Malte	414.4	18.1	4.4	7.3	1.8	10.8	2.6
Pays-Bas	16,575.0	652.2	3.9	310.9	1.9	341.3	2.1
Autriche	8,367.7	876.4	10.5	328.3	3.9	548.0	6.5
Pologne	38,167.3	45.5	0.1	14.8	0.0	30.7	0.1
Portugal	10,637.7	457.3	4.3	94.2	0.9	363.1	3.4
Roumanie	:	:	:	:	:	:	:
Slovénie	2,047.0	82.2	4.0	4.6	0.2	77.6	3.8
Slovaquie	5,424.9	62.9	1.2	38.7	0.7	24.2	0.4
Finlande	5,351.4	154.6	2.9	56.1	1.0	98.5	1.8
Suède	9,340.7	590.5	6.3	265.8	2.8	324.7	3.5
Royaume-Uni	62,027.0	4,362.0	7.0	1,919.9	3.1	2,442.1	3.9
Islande	317.6	21.7	6.8	17.2	5.4	4.5	1.4
Liechtenstein	35.9	:	:	:	:	:	:
Norvège	4,854.5	331.6	6.8	185.6	3.8	146.0	3.0
Suisse	7,785.8	1,714.0	22.0	1,073.7	13.8	640.3	8.2

Eurostat

C))) L'espace Schengen

1. Historique et contexte

La libre circulation des personnes au sein du marché commun ne concernait au départ que les travailleurs et leur famille. Seule la personne active était bénéficiaire de la libre circulation et de la liberté d'établissement dans un autre pays membre. En juin 1984, lors du Conseil européen de Fontainebleau, les chefs d'État et de gouvernement ont décidé de progresser dans le domaine de la libre circulation des personnes afin de rapprocher l'Europe de ses citoyens.

Les **accords dits de Schengen** sont l'expression de cette volonté. Ayant été conclus hors du cadre communautaire, c'est par le biais d'un accord de type intergouvernemental classique qu'ils sont exprimés. Le 14 juin 1985, la France, la RFA, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas signent ces accords, sans les cinq autres membres de la Communauté d'alors (Grande-Bretagne, Irlande, Grèce, Italie et Danemark).

Ces accords prévoient la réalisation progressive de la libre circulation des personnes au sein d'un espace dit « **espace Schengen** », c'est-à-dire sans contrôle aux frontières intérieures de cet espace. La Convention d'application est signée en 1990, et entre en vigueur en 1995. Dix ans se sont donc écoulés entre la signature de l'accord et sa mise en œuvre.

En 1999, l'acquis de Schengen est intégré dans le cadre de l'UE via un protocole annexé au **traité d'Amsterdam**, et devient ainsi partie intégrante du droit communautaire.

Aujourd'hui, l'ensemble de ce dispositif participe à l'objectif de faire de l'UE un **espace de liberté, de sécurité et de justice**.

2. Définition

L'espace Schengen s'est progressivement étendu au territoire des États européens adhérant aux Accords : l'**Italie** en 1990, l'**Espagne** et le **Portugal** en 1991, la **Grèce** en 1992, l'**Autriche** en 1995, et en 1996 le **Danemark**, la **Finlande** et la **Suède**.

9 des 10 États membres qui ont adhéré à l'UE en 2004 font partie de l'espace Schengen depuis le 21 décembre 2007 (**Estonie**, **Lituanie**, **Lettonie**, **Hongrie**, **Malte**, **Pologne**, **République tchèque**, **Slovaquie** et **Slovénie**). Pour y adhérer, il leur a fallu être pleinement en mesure d'assurer un contrôle efficace à leurs frontières extérieures. De même, le **système d'information Schengen (SIS)** a dû être modernisé. En décembre 2006, les ministres européens ont voté l'intégration de ces pays à l'espace Schengen, en décembre 2007 en ce qui concerne les frontières maritimes et terrestres, et à partir du 29 mars 2008 pour les aéroports.

Le **système d'information Schengen de deuxième génération (SIS II)**, qui vise à renforcer la sécurité et à faciliter la libre circulation au sein de l'espace Schengen, a été activé en avril 2013. Le SIS II facilite l'échange d'informations entre les autorités nationales chargées des contrôles aux frontières, les autorités douanières et la police, concernant des personnes susceptibles d'avoir participé à des actes criminels graves. Il contient également des signalements se rapportant à des personnes portées disparues, notamment des enfants, ainsi que des informations sur certains biens, tels que les billets de banque, les voitures, les camionnettes, les armes à feu et les documents d'identité qui peuvent avoir été volés, détournés ou égarés.

Communiqué de presse, Union européenne, 9 avril 2013

La **Bulgarie** et la **Roumanie**, qui ont adhéré à l'Union européenne le 1^{er} janvier 2007, ne font pas encore partie de l'espace Schengen. La participation de ces deux pays est repoussée, après avoir été approuvée par le Parlement européen en 2011. En effet, les gouvernements finlandais et néerlandais ont exprimé leurs craintes en raison de lacunes dans les mesures anti-corruption et dans la lutte contre le crime organisé. En outre, la crainte de voir entrer dans l'espace Schengen des immigrants illégaux via la Roumanie et la Bulgarie retarde l'entrée de ces deux pays dans le dispositif. L'entrée de **Chypre** dépend de la résolution de la partition de l'île. La **Croatie** pourrait faire partie du dispositif à partir de 2015.

Enfin, il faut noter que les territoires extra-européens des États-membres ne sont pas concernés par le dispositif : les DOM français font partie de l'UE, mais pas de l'espace Schengen. D'autres territoires d'outre-mer français ne font pas partie de l'UE, par exemple la Nouvelle-Calédonie ou la Polynésie française. Les territoires extra-européens des Pays-Bas ne font pas partie de l'espace

Schengen. Il convient par conséquent d'être attentif au statut spécifique de tout territoire extra-européen des membres de l'UE, au cas par cas.

Au total, font donc partie de l'espace Schengen 22 des États membres de l'Union européenne (le Royaume-Uni et l'Irlande n'y participent pas) et quatre États associés : l'Islande, la Norvège, la Suisse et le Liechtenstein.

3. Contenu de l'accord

La convention repose sur un principe simple : la disparition des frontières intérieures et le renforcement des frontières extérieures pour assurer la sécurité des citoyens au sein d'un espace de libre circulation. Les frontières extérieures sont terrestres, portuaires et aéroportuaires.

Pour garantir la sécurité au sein de cet **espace de libre circulation**, il existe des mesures compensatoires. Il s'agit de règles communes de franchissement et de contrôle des personnes aux frontières externes : mêmes documents demandés, liste commune des pays pour lesquels un visa est exigé.

Des contrôles temporaires peuvent cependant être remis en place pour des motifs de sécurité ou d'ordre public.

L'espace Schengen est donc l'espace constitué par le territoire des États ayant mis en œuvre en totalité l'acquis Schengen. Ces États :

- délivrent des visas valables pour l'espace Schengen ;
- acceptent la validité des visas délivrés par les autres États Schengen pour entrer sur leur territoire ;
- ont supprimé les contrôles aux frontières intérieures ;
- appliquent le Code des frontières à leurs frontières extérieures.

Pour les visiteurs hors EEE, le droit d'entrée est de trois mois à la première entrée dans l'espace Schengen, quel que soit le nombre de pays visités. À l'expiration du délai, la présence sur le territoire d'un pays de l'espace Schengen n'est plus autorisée, et le ressortissant doit refaire une nouvelle procédure d'entrée et prouver qu'il a résidé hors de l'espace Schengen ou de l'EEE durant les trois derniers mois, pour être autorisé à y revenir.

L'entrée immédiate dans l'espace Schengen ne signifie pas acceptation de cette entrée, puisque la décision d'en interdire l'entrée peut être prise et notifiée à l'intéressé dans les trois mois suivant son entrée provisoire dans l'espace Schengen. Seul le pays d'entrée peut prendre la décision d'accepter ou refuser un individu, et il conserve toutes les données et signalements relatifs à cette personne selon sa législation nationale. Toutefois, les autres pays signataires peuvent notifier leur appréciation au pays d'entrée qui déterminera si le signalement doit être inscrit et communiqué dans le système Schengen aux autres pays de l'Espace.

Par conséquent, tout citoyen d'un pays membre de l'espace Schengen peut circuler librement dans celui-ci, tout ressortissant hors espace Schengen doit en revanche effectuer des formalités de visa pour entrer dans un pays de l'espace Schengen, et pourra ensuite circuler pendant trois mois à l'intérieur de cet espace. La procédure pour l'obtention d'une carte de séjour dans un pays de l'espace Schengen est donc différente pour les ressortissants de l'UE et les ressortissants de pays tiers.

La mise en œuvre des accords de Schengen a eu des conséquences visibles : la fermeture, voire la destruction, des postes frontières entre les États participants en est la plus évidente. Le **Code frontières Schengen** prévoit que les États participants suppriment tout obstacle à la libre circulation des biens et personnes dans les frontières internes de l'espace Schengen. L'identité

des passagers voyageant par la route, le train ou l'avion n'est plus contrôlée par les garde-frontières. Les contrôles d'identité dans les aéroports sont maintenus, pour des raisons de sécurité, mais ne sont pas effectués par les garde-frontières.

Des circonstances particulières peuvent conduire un État Schengen à rétablir les contrôles frontaliers avec un autre État de l'Espace pour une durée courte, en raison de risque sérieux à la politique publique ou à la sécurité intérieure de l'État. En 2011, après les événements en Tunisie et en Libye, la France a envisagé une suspension provisoire des accords de Schengen pour faire face à l'immigration massive issue d'Afrique du Nord.

À titre plus anecdotique, Malte a suspendu les accords de Schengen lors de la visite du pape Benoît XVI, craignant de ne pouvoir assurer la sécurité nationale dans de bonnes conditions.

La remise en cause des accords de Schengen en 2011

Le printemps arabe a bousculé l'Union européenne (UE), malmenant ses fondements et mettant ses limites en évidence. Le débarquement de quelque 20 000 Tunisiens et 8 000 Libyens sur les côtes italiennes depuis janvier 2011 a ravivé les peurs et les tensions dans une Europe en crise de croissance et d'identité. L'Italie, s'estimant submergée par une immigration clandestine massive, a proclamé l'état d'urgence humanitaire le 12 février 2011. Elle s'est tournée vers l'Union et ses partenaires européens, sollicitant leur solidarité et demandant un partage effectif du « fardeau » de l'accueil des migrants, ce que les États méridionaux (au premier chef Malte et la Grèce) appellent de leurs vœux depuis des années. En vain. Les partenaires de l'Italie estiment en effet l'afflux de migrants trop modeste pour que l'octroi d'une aide puisse être envisagé. Et de rappeler au passage que l'Allemagne avait su gérer seule les centaines de milliers de migrants de l'ex-Yougoslavie qui ont rejoint son territoire durant les années 1990.

Dans ce contexte, le président du Conseil Silvio Berlusconi a adopté le 5 avril 2011 un décret, pris sur la base de l'article 20 du décret législatif n° 29 du 25 juillet 1998 : des titres de séjour ont vocation à être délivrés « pour d'évidentes raisons humanitaires » aux migrants nord-africains (essentiellement tunisiens) arrivés sur le territoire italien entre le 1^{er} janvier et le 5 avril 2011, qui permettront à leurs détenteurs de circuler librement dans l'espace Schengen. Dans la mesure où la grande majorité des migrants concernés se dirige alors vers la France, celle-ci annonce le 8 avril 2011 par la voix de son ministre de l'Intérieur, Claude Guéant, la réintroduction de contrôles à ses frontières avec l'Italie. Lors du Conseil Justice et affaires intérieures du 11 avril 2011, le ministre de l'Intérieur italien, Roberto Maroni, a vertement critiqué l'attitude de ses partenaires, qui lui ont opposé l'incapacité de son pays à contrôler ses frontières extérieures et ont qualifié son comportement de chantage.

Pour calmer les tensions entre la France et l'Italie, un sommet s'est tenu à Milan le 26 avril 2011 entre Nicolas Sarkozy et Silvio Berlusconi, qui sont parvenus à un accord et ont adressé une lettre commune au président de la Commission européenne. Paris et Rome demandent une amélioration de la collaboration des États européens, un renforcement des mécanismes de solidarité financière avec les États accueillant des migrants, un affermissement de l'Agence européenne pour la gestion de la coopération opérationnelle aux frontières extérieures, Frontex. Mais surtout José Manuel Barroso est invité à « examiner la possibilité de rétablir temporairement le contrôle aux frontières intérieures » des États membres, « en cas de difficultés exceptionnelles dans la gestion des

frontières extérieures communes ». L'idée d'une remise en cause des accords de Schengen se développe, le Danemark en profitant pour annoncer, le 11 mai 2011, son intention de rétablir les contrôles à ses frontières intérieures. [...]

Pourquoi les accords de Schengen sont-ils malmenés ? Parce qu'ils prévoient le renforcement de la coopération douanière, judiciaire et policière, afin de lutter contre les trafics d'armes, de stupéfiants, et de personnes ? Non. Ils sont mis en cause parce qu'ils posent le principe de la suppression des contrôles aux frontières intérieures, en vue de la pleine réalisation de la libre circulation des personnes dans l'espace Schengen. Il s'agit là d'un objectif assigné dès 1957 à la construction européenne. Pour garantir la sécurité au sein de cet espace de libre circulation, des mesures compensatoires ont été définies qui énoncent des règles communes de contrôle des personnes aux frontières extérieures. Reste que le dispositif repose sur la confiance mutuelle des États partenaires dans leur capacité respective à mettre pleinement en œuvre les mesures permettant la levée des contrôles aux frontières intérieures. Or, tant le principe de la libre circulation des personnes que celui de la confiance mutuelle entre États membres se révèlent bien fragiles à la lumière de la crise actuelle.

Marie-Laure Basilien-Gainche, « La remise en cause des accords de Schengen », CERISCOPE Frontières, 2011, site web de Ceriscope/Sciences Po

4. Statut particulier

Le Royaume-Uni et l'Irlande bénéficient d'un statut particulier dans la mesure où ils ont obtenu de ne participer qu'à une partie des dispositions Schengen (**clause d'opting-in**). Cette spécificité a requis au préalable l'accord unanime des 13 États membres de l'UE participant à l'espace Schengen.

Le Royaume-Uni participe notamment à la coopération policière et judiciaire en matière pénale, la lutte contre les stupéfiants et le système d'information Schengen (SIS). L'Irlande, quant à elle, participe essentiellement au SIS.

Les deux États conservent ainsi le droit de contrôler les personnes à leurs frontières et de ne pas intégrer dès leur adoption les mesures concernant les visas, l'asile et l'immigration.

5. Effets

La convention de Schengen a conçu des règles uniformes d'entrée dans tous les États membres.

»» Citoyens de l'EEE

Pour entrer dans l'espace Schengen, les ressortissants de l'Espace économique européen (EEE) doivent être munis d'une carte d'identité en cours de validité ou bien d'un passeport valide ou périmé depuis moins de cinq ans.

»» Citoyens de l'UE

Mêmes conditions que les citoyens de l'EEE.

»» Citoyens non-EEE

Les voyageurs, non ressortissants d'un pays de l'EEE, doivent présenter, le cas échéant, les documents qui justifient du motif et des conditions de leur séjour. En outre, ces personnes doivent disposer de moyens de subsistance suffisants tant pour la durée de leur séjour que pour leur retour. Par ailleurs, elles ne doivent pas être signalées aux fins de non-admission.

Dans le cas où ils sont dispensés de visa, les ressortissants des pays non-EEE peuvent circuler librement dans l'espace Schengen pendant une période de trois mois (90 jours) maximum par semestre à partir de la date de première entrée. Pour les ressortissants des pays non-EEE qui sont soumis à l'obligation de visa en fonction de leur nationalité, le visa précise la durée du séjour autorisé, qui ne peut excéder 90 jours par semestre. Sauf mention contraire, le visa est valable pour l'ensemble des États Schengen. Attention, séjour ne signifie pas résidence, le séjour étant limité à 90 jours.

Dans tous les cas, l'entrée ou le transit d'un ressortissant non-EEE dans l'espace Schengen est matérialisé par l'apposition sur son document de voyage d'un cachet qui détermine le point de départ du délai de séjour autorisé. Un cachet est également apposé lors de la sortie de l'espace Schengen. Si le document de voyage n'est pas revêtu du cachet d'entrée, les autorités peuvent présumer que son titulaire ne remplit pas ou plus les conditions relatives à la durée de son séjour. Cette présomption peut être renversée si le ressortissant en question prouve, par tout moyen crédible, sa présence en dehors de l'espace Schengen.

2 Les formalités par pays – quelques exemples

A Allemagne

L'**Allemagne** est un pays encore très administratif, et les administrations exigent de nombreux documents. Le candidat à l'immigration doit se préparer à remplir de nombreux formulaires, qu'il devra apporter à des bureaux différents pour obtenir validation, et perdre beaucoup de temps à patienter dans les files d'attente. Les conditions d'attribution changent régulièrement. Pour obtenir plus d'informations à ce sujet, l'immigrant peut contacter son ambassade, l'office consulaire, l'office de l'immigration de l'Allemagne dans son pays d'origine ou encore sur le site Internet du ministère allemand des Affaires étrangères. Si sa situation légale est complexe, il faut envisager d'engager un avocat ou un expert en immigration pour être représenté ou conseillé.

Toutefois, les autorités allemandes ont une approche positive de l'immigration lorsqu'il s'agit de main d'œuvre qualifiée.

In the past few years, international mobility increased enormously. This trend has also an impact on immigration to Germany. However, each group of migrants must be looked at separately.

While the number of foreigners joining their families and of ethnic German resettlers has dropped, there has been an increase in the number of qualified workers migrating to Germany. The number of residence permits granted to persons with academic qualifications as well as senior employees and experts has also further increased.

The Federal Government aims at making Germany more attractive for highly qualified persons and reducing bureaucratic obstacles to the immigration of qualified workers.

[Site web du ministère de l'Intérieur de la République fédérale d'Allemagne](#)

1. Citoyens de l'UE

Pour des séjours de courte ou de longue durée en Allemagne, les ressortissants des États membres de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen n'ont pas besoin de visa ni de permis de travail. Après leur arrivée et leur installation en Allemagne, ils doivent simplement se faire immatriculer auprès du bureau de déclaration domiciliaire dont dépend leur domicile.

Dans un premier temps, pour les ressortissants des pays ayant rejoint l'Union européenne le 1^{er} mai 2004 et le 1^{er} janvier 2007, certaines dispositions transitoires s'appliquent encore en matière de libre circulation des travailleurs (à l'exception de Chypre et Malte).

2. Citoyens hors UE

Les ressortissants d'États hors Union européenne résidant dans un pays de l'espace Schengen et titulaires d'un passeport national en cours de validité et d'une carte de séjour de ce pays valide peuvent se déplacer sans visa au sein de l'espace Schengen pour des motifs touristiques pour une durée de trois mois maximum par semestre. Un récépissé de première demande de carte de séjour ne permet pas de se déplacer sans visa dans les États Schengen.

Pour tout autre séjour de plus de trois mois et/ou destiné à occuper un emploi, un visa doit être demandé auprès de l'ambassade d'Allemagne du pays d'origine, en principe avant l'entrée dans le pays. Pour obtenir un permis de résidence en Allemagne, un citoyen hors espace Schengen doit

présenter son dossier, soit à l'ambassade d'Allemagne de son pays, soit au bureau d'immigration (*Ausländerbehörde*) en Allemagne.

Le visa « Van der Elst » est un visa délivré aux ressortissants étrangers à l'Union européenne employés par une entreprise française et envoyés pour une mission à durée déterminée en Allemagne tout en restant sous contrat de travail français.

B))) Belgique

1. Citoyens de l'UE

Les citoyens des États de l'Union européenne sont autorisés à séjourner sans limite de temps en Belgique, à condition de disposer à leur arrivée de revenus suffisants.

Les formalités sont réduites : il suffit de déclarer l'établissement dans les 8 jours de l'arrivée, à l'administration communale (mairie) du lieu de résidence.

Il est nécessaire de présenter une carte nationale d'identité ou passeport valables et un justificatif de revenus tel que contrat d'emploi, fiches de salaire, ou à défaut un certificat d'hébergement.

Les étudiants qui vivent seuls en Belgique devront fournir la preuve que leurs frais de séjour sont pris en charge, par exemple par leurs parents ou via une bourse d'études.

De une à trois photos d'identité, ainsi que des frais variables selon les communes, sont demandés pour la confection de la carte de séjour.

Les citoyens de l'UE obtiennent donc de droit une carte de séjour, s'ils réunissent les conditions exigées. Néanmoins, ils doivent demander cette carte. Aucun permis de travail n'est en revanche nécessaire.

2. Citoyens non UE

Pour pouvoir travailler en Belgique, les travailleurs étrangers doivent disposer d'un permis de travail valide. Les employeurs belges doivent demander une autorisation d'occupation et un permis de travail B s'ils veulent employer un travailleur étranger (sauf si ce dernier possède déjà un permis de travail A ou C). Sur la base de cette autorisation d'occupation, le travailleur étranger peut demander un visa.

))) Visa

Les ressortissants de tous pays (hormis les États de l'Union européenne, l'Islande, Monaco, la Norvège, le Liechtenstein et la Suisse) qui veulent séjourner plus de trois mois en Belgique sont soumis à l'obligation de visa. Ils doivent demander expressément au préalable un type de visa particulier (l'autorisation de séjour provisoire) : le visa Schengen de type D. La demande doit se faire auprès des postes diplomatiques ou consulaires belges du pays dans lequel le demandeur de visa est domicilié.

L'étranger souhaitant venir en Belgique pour y travailler doit être en possession d'un passeport valable au moins un an, d'un certificat récent de bonne vie et mœurs couvrant les cinq dernières années, d'un certificat médical obtenu auprès d'un médecin agréé par l'ambassade et d'une autorisation d'occupation. Cette autorisation d'occupation doit être demandée par un employeur belge et délivrée en même temps que le permis de travail B. En outre, la demande doit être introduite à temps afin de permettre une enquête éventuelle de l'Office des étrangers.

Lorsque le visa est accordé et que l'étranger arrive en Belgique, il doit se présenter à l'administration communale de son lieu de séjour pour régulariser son séjour en Belgique.

Partie I Le management interculturel en Europe	0
Chapitre 1: La culture et les racines du comportement	9
1))) La base ethnique de la culture	12
2))) La base linguistique de la culture	14
3))) La composante religieuse de la culture	15
4))) Les fondements économiques de la culture	16
5))) Le cadre technologique de la culture	16
6))) La dimension politique de la culture	18
7))) La base esthétique de la culture (ou style de vie)	19
8))) Éducation et culture	19
9))) Un exemple d'impact culturel	22
Chapitre 2: Gérer la diversité culturelle	27
1))) Le cas Nordlever	27
2))) La diversité ethnique	28
3))) La diversité et l'existence de stéréotypes	34
4))) Le cas Air France – KLM	35
5))) Royaume-Uni, Allemagne, France : politiques et comportements contrastés	41
6))) La diversité linguistique	42
Chapitre 3: La richesse et la complexité de la culture	45
1))) Une multiplicité d'influences	45
2))) Culture et sous-cultures	46
3))) Edward T. Hall et les dimensions cachées : le temps et l'espace (la distance)	48
A))) Le rapport avec le temps : monochronique vs polychronique	48
B))) Contexte fort et contexte faible	49
C))) La proxémique – les cultures et la gestion de l'espace	52
4))) Geert Hofstede	53
A))) Distance hiérarchique : <i>power distance (high/low)</i>	54
B))) Individualisme	55
C))) Fuite de l'incertitude : <i>uncertainty avoidance</i>	55
D))) Masculin/Féminin	56
E))) Orientation long terme (OLT)	56
5))) Fons Trompenaars	57
A))) Universalisme vs particularisme	57
B))) Individualisme/collectivisme	58
C))) Culture neutre vs culture affective	58
6))) Edgar Schein – La culture d'entreprise	59
Chapitre 4: Les composantes de la culture : « valeurs fondamentales » et « dimensions »	61
1))) Valeurs fondamentales	61
2))) Dimensions culturelles et communication interculturelle	65
3))) Un exemple de management tenant compte des valeurs fondamentales de différentes cultures européennes	66

Table des matières

Chapitre 5 : Reconnaître la nature de la complexité d'une équipe culturelle	71
1))) La perception des effets de la diversité culturelle	71
2))) Reconnaître les sources de diversité dans l'équipe	73
3))) La distinction entre une pluralité d'influences	75
4))) Comprendre l'impact des valeurs fondamentales sur le comportement	76
5))) Comprendre l'importance de la communication non verbale (ou une mauvaise communication)	77
6))) Concilier la hiérarchie d'équipe avec les interprétations culturelles de la hiérarchie	77
7))) Culture d'entreprise ou d'organisation	78
8))) La question complexe de la relation entre éthique et image publique	79
9))) L'internationalisation des cultures d'entreprise	79
Chapitre 6 : La culture générationnelle	81
1))) Reconnaître les différences générationnelles	81
2))) L'effet de levier produit par les contrastes de motivation	82
3))) Création et gestion d'équipes plurigénérationnelles : la nécessité de distinguer des modes de pensée et de communication différentes	82
Chapitre 7 : La culture européenne	83
1))) Racines historiques	83
2))) Reconnaître ce qui est commun à l'ensemble de l'Europe	84
3))) Les influences majeures qui séparent les cultures en Europe	86
4))) Identité locale (micro-identités)	87
5))) L'Europe et ses voisins	88
Chapitre 8 : Langue et culture	91
1))) Un facteur de division	91
2))) Le cas Nordlever	93
Chapitre 9 : La résolution de conflits	103
1))) Les méthodes qui peuvent servir à surmonter des conflits culturels	103
2))) Un cas particulier de conflit : l'Italien et le Néerlandais	104
Partie II Les ressources humaines en Europe	0
Chapitre 10 : Les notions essentielles du droit du travail en Europe	109
1))) La hiérarchie des sources du droit	109
2))) La durée du travail en Europe	110
A))) Définitions	110
B))) Le temps de travail en Europe	110
3))) Les salaires en Europe	111
A))) D'importantes différences de salaires entre les pays de l'Union européenne ..	111
B))) Les charges sociales	112

4)))	Les situations applicables au salarié en mobilité internationale	113
A)))	Les distinctions de statut	113
1.	Les caractéristiques du détachement	114
2.	Le contrat de travail dans le cadre du détachement	114
3.	Les caractéristiques de l'expatriation	115
4.	Les clauses du contrat de travail dans le cas de l'expatriation	115
5.	Le transfert	116
6.	Le contrat de travail du salarié transféré	116
7.	Les conséquences de ces distinctions	117
B)))	Documents	117
5)))	Les métiers dans les institutions européennes	127
A)))	Dans le cadre des institutions de l'Union européenne	127
1.	Les métiers de la fonction publique européenne	127
2.	Le déroulement de carrière et le recrutement (lignes générales)	127
3.	Les autres emplois dans les institutions européennes	128
4.	La procédure de recrutement : concours dans les institutions de l'Union européenne	129
5.	Autres métiers liés à l'UE	131
B)))	Dans le cadre du Conseil de l'Europe	132
1.	La fonction publique	132
2.	Le recrutement	132
3.	Les agents temporaires	133
4.	Les stages	133
5.	Les autres professionnels	134
Chapitre 11 : Formalités d'immigration dans les pays de l'Union européenne (UE)		135
1)))	Les espaces européens	135
A)))	L'Espace économique européen (EEE)	135
B)))	L'Union européenne	138
C)))	L'espace Schengen	141
1.	Historique et contexte	141
2.	Définition	142
3.	Contenu de l'accord	143
4.	Statut particulier	145
5.	Effets	145
2)))	Les formalités par pays – quelques exemples	148
A)))	Allemagne	148
1.	Citoyens de l'UE	148
2.	Citoyens hors UE	148
B)))	Belgique	149
1.	Citoyens de l'UE	149
2.	Citoyens non UE	149
C)))	France	150
1.	Le cas des citoyens de l'UE	150
2.	Les visas de long séjour pour les citoyens non UE	150
D)))	Royaume-Uni	152
1.	Citoyens EEE et Suisse	152
2.	Citoyens hors EEE en Suisse	152
E)))	Suède	153
1.	Citoyens EEE et UE	153
2.	Citoyens non EU	153

Chapitre 12: Les systèmes de protection sociale en Europe	157
1))) Historique de la création de la protection sociale en Europe	157
A))) L'émergence de la protection sociale à la fin du XIX^e siècle	157
B))) L'organisation de la protection sociale : le rôle de l'Organisation internationale du travail	159
2))) Le Conseil de l'Europe : la Charte sociale européenne (1961) – Le Code européen de sécurité sociale (1964)	159
A))) La Charte sociale européenne	161
B))) Le Code européen de sécurité sociale	162
3))) Les conventions bilatérales et multilatérales de sécurité sociale	164
A))) Définition et objectifs	165
B))) Exemple de convention bilatérale de sécurité sociale : la convention bilatérale signée entre la Belgique et le Chili	165
4))) L'Union européenne	166
A))) Un peu d'histoire	167
B))) Les efforts d'harmonisation	168
5))) Les tendances actuelles en matière de sécurité sociale en Europe	169
A))) Les nouveaux défis	169
B))) Les variables d'ajustement	170
1. L'amélioration de la gestion	170
2. Restriction des conditions d'accès aux prestations	170
3. La durée des prestations	171
4. La réduction des dépenses concernant les soins médicaux	171
Chapitre 13: La responsabilité sociale des entreprises	173
1))) LA RSE, un concept à définir	173
A))) Des origines au concept	173
1. Une entreprise responsable, est-ce possible ?	173
2. L'émergence et le développement du concept	174
B))) Définition de la RSE et introduction de la notion de « parties prenantes »	176
1. La définition issue du Livre vert de la Commission européenne sur la RSE (2001)	176
2. Une définition plus « engagée », celle de Michel Capron	176
2))) Le périmètre de la RSE : sept questions centrales	176
A))) Contours et périmètre de la RSE	176
B))) Un guide pour agir, la NF ISO 26000	177
C))) RSE et action des institutions européennes	179
3))) Comment la RSE impacte-t-elle la question sociale au sein de l'entreprise ?	180
A))) La gestion des ressources humaines par l'entreprise : relations et conditions de travail	180
1. Les principaux textes internationaux applicables aux RH	181
2. Focus sur les questions de santé et de sécurité au travail : l'élimination des risques psychosociaux	181
B))) Le respect des droits de l'homme et la lutte contre les discriminations	185
1. Les principaux textes de référence « Droits de l'homme »	186
2. Recommandations générales et question spécifique de la lutte contre les discriminations	187
4))) Conclusion	190