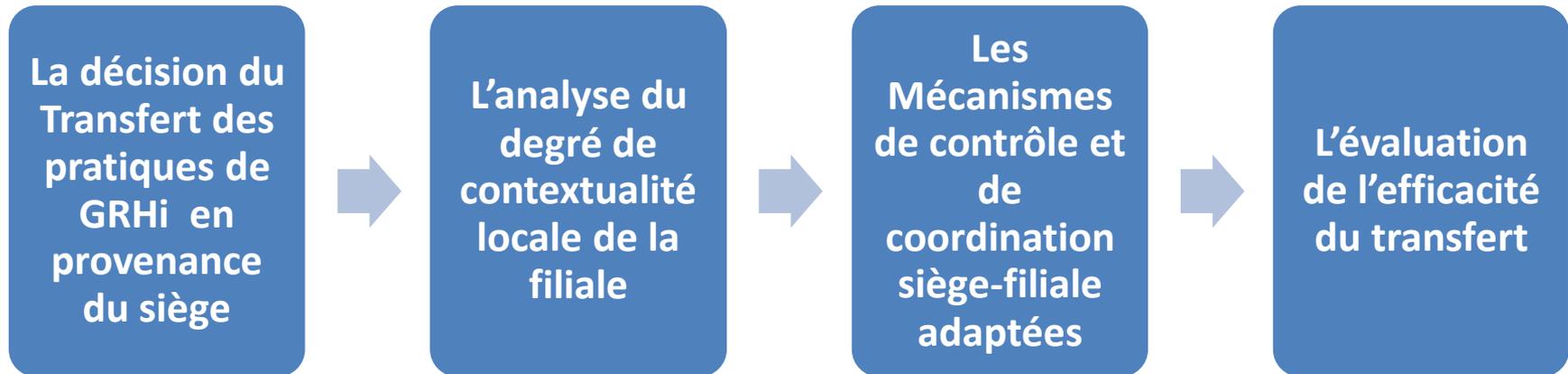




La convergence vs la divergence des pratiques RH à l'échelle internationale

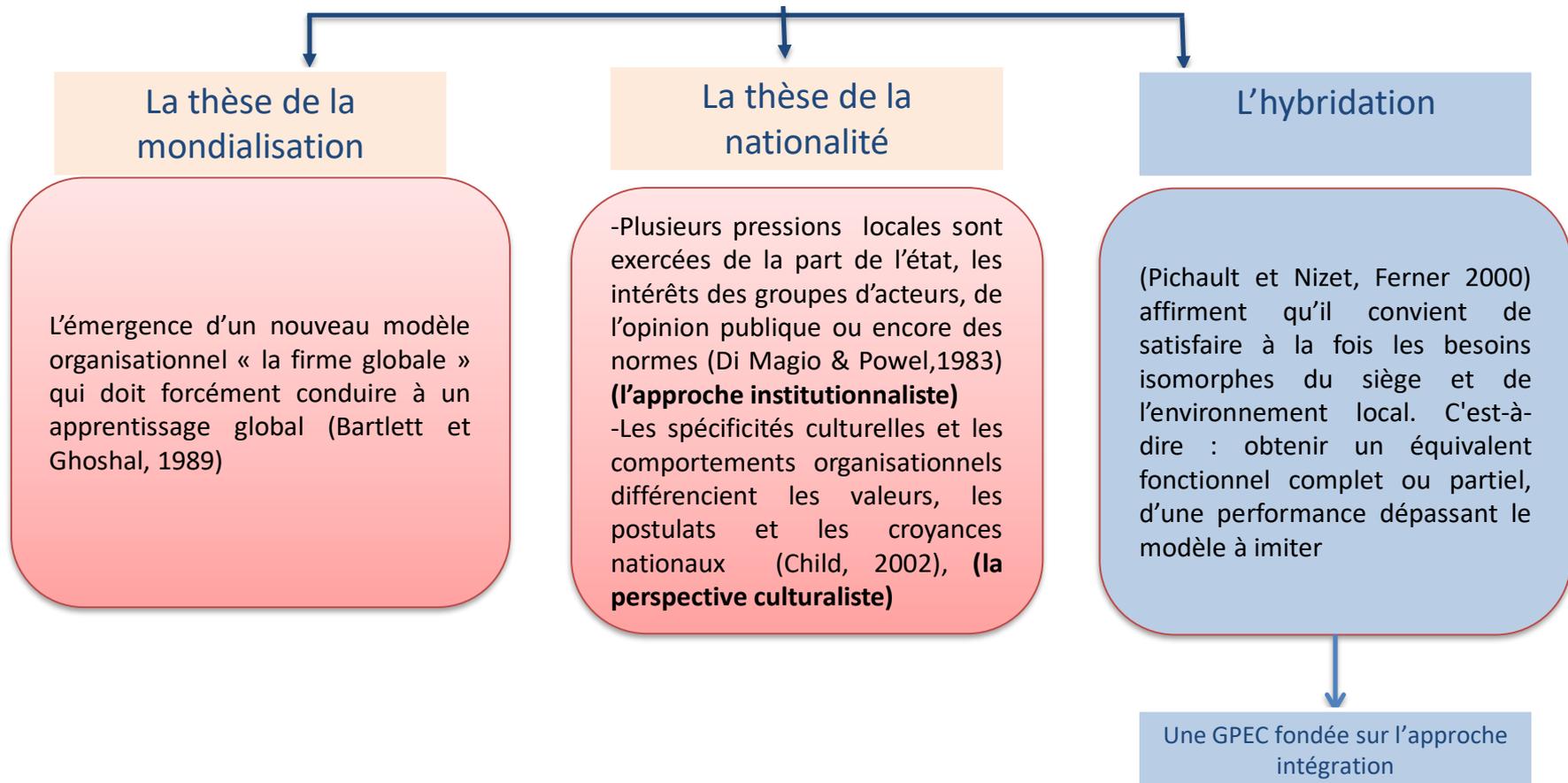
Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Le processus du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales (revue de littérature)



➔ **Un processus du transfert des pratiques de GRH réussi est celui qui consiste à déceler les enjeux qui se posent à chacune des étapes de son évolution et auquel on affecte une stratégie d'internationalisation des RH adaptée aux particularités de la filiale et à l'importance accordée à la pratique transférée.**

- il n'est certes pas question de traiter un travail de recherche afférent au management international sans s'appesantir sur le fameux antagonisme existant entre la convergence et la divergence des pratiques managériales transférées dans un contexte local donné. Ce débat interminable qui fait rage autour de l'homogénéité des pratiques managériales des firmes multinationales et les différences des contextes locaux met en avance des études approfondies sur les effets de l'interdépendance entre ces firmes sur les différents systèmes nationaux ancrés dans leurs environnements



Synthèse des principaux courants rencontrés dans le domaine du transfert des pratiques de la GRHi

Les postulats de la thèse universaliste

- Ses principaux adeptes mettent en lumière la similarité des pressions concurrentielles subies par les firmes à l'échelle internationale qui les conduisent à s'approprier des pratiques managériales identiques.
- Les différentes dépendances économiques, politiques, culturelles et sociales des environnements nationaux solidifient les interactions entre les environnements 48 Généralement, les styles de gestion au sein de ces pays sous-développés s'appuient sur l'autorité et la bureaucratie 49 Cette thèse est appelée également « la thèse de la convergence » ou encore « la thèse de la mondialisation ».

- Selon la théorie supranationale des organisations, les principes universels ne sont ni influencés par la culture nationale ni par les formes de structures organisationnelles des firmes (Godelier, 2005). Par ailleurs, c'est l'identité organisationnelle qui joue un rôle significatif en termes de perception de la gestion du pays d'origine (Berger, 2006). Cette perception contribue à favoriser la construction de la nationalité de la multinationale par ses membres⁵² notamment lorsque cette dernière semble très active en matière de diffusion des pratiques standardisées dans ses filiales à l'étranger

- A ce titre, la prégnance de diffusion est étroitement liée à l'effet du pays d'origine (dominance effect).
- ces pays suivent le modèle « footloose » fondé sur la dénationalisation des filiales. Ce sont donc des pratiques RH jugées universelles qui s'alignent avec la stratégie globale de la multinationale (la sécurité d'emploi, le recrutement sélectif, le travail d'équipe, la rémunération élevée en fonction des performances, la formation, la réduction des différences de statut, le partage d'information, la participation...) et qui ont pour principale vocation d'accroître la performance organisationnelle de ses filiales qu'il convient de repérer et d'appliquer

Les fondements de la thèse nationaliste

- L'émergence de la thèse de divergence, de nationalité ou de contingence constitue le paradigme le plus dominant dans la littérature relative à la GRHi.
- l'efficacité des pratiques de GRH à une échelle internationale est tributaire du degré de leurs contingences aux aspects influençant les environnements des filiales.

- De surcroît, il existe une multitude de différences impactant le déploiement des best practices notamment sur le plan institutionnel, culturel, sectoriel et organisationnel pour ce qui a trait aux systèmes de GRH mis en place
- d'autres facteurs influencent le degré de contingence de la filiale comme son stade d'internationalisation, sa stratégie, son secteur d'activité, son histoire, son style de management, sa taille, sa culture d'entreprise, etc

- Ce qui semble faire consensus, c'est que les pratiques ne se diffusent pas tels quels mais sont réadaptés dans chaque contexte national spécifique.
- les précurseurs de l'approche culturaliste avancent que les différences culturelles influencent nettement l'économie et les pratiques managériales à l'échelle nationale.

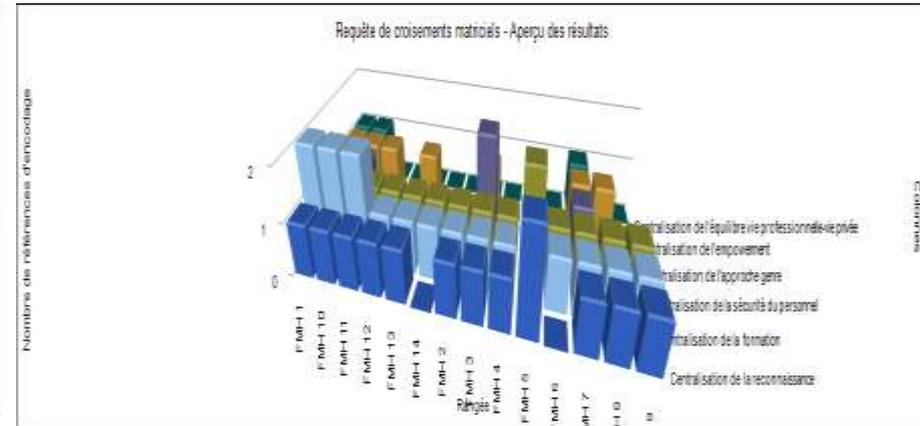
- En reconnaissance de ses influences, la stratégie, les choix organisationnels des directions et la détermination de la structure dépendent grandement des pratiques sociales des acteurs, leurs coutumes, leurs modes de vie, leurs croyances, leurs valeurs culturelles et plus particulièrement les significations sociales y sont inhérentes

P 2 : Les distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la multinationale transforment les processus de transferts des pratiques RH dans les filiales.

Surface des types de distances culturelles impactant le transfert des pratiques RH



Croisement matriciel entre les types de pratiques RH centralisées par filiales



➔ Les distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la multinationale, **le degré d'engagement de la filiale** et **les pratiques RH choisies** transforment les processus de transferts en provenance des sièges des multinationales.

➤ **Proposition 2**
partiellement validée

Figure 32: Surface des types de distances culturelles impactant le transfert des pratiques RH



« Ceci concerne les formations qui bien qu'elles soient traduites en français, certains collaborateurs d'un niveau très moyen souhaitent qu'on les anime en utilisant le dialecte marocain carrément car ça leur cause un obstacle majeur d'apprentissage ».

« Je n'imagine pas que des métiers comme les agents de sécurité, les bagagistes soient exercés par des femmes et que des métiers en qualité de gouvernantes ou hôtesse d'accueil soient exercés par des hommes ».

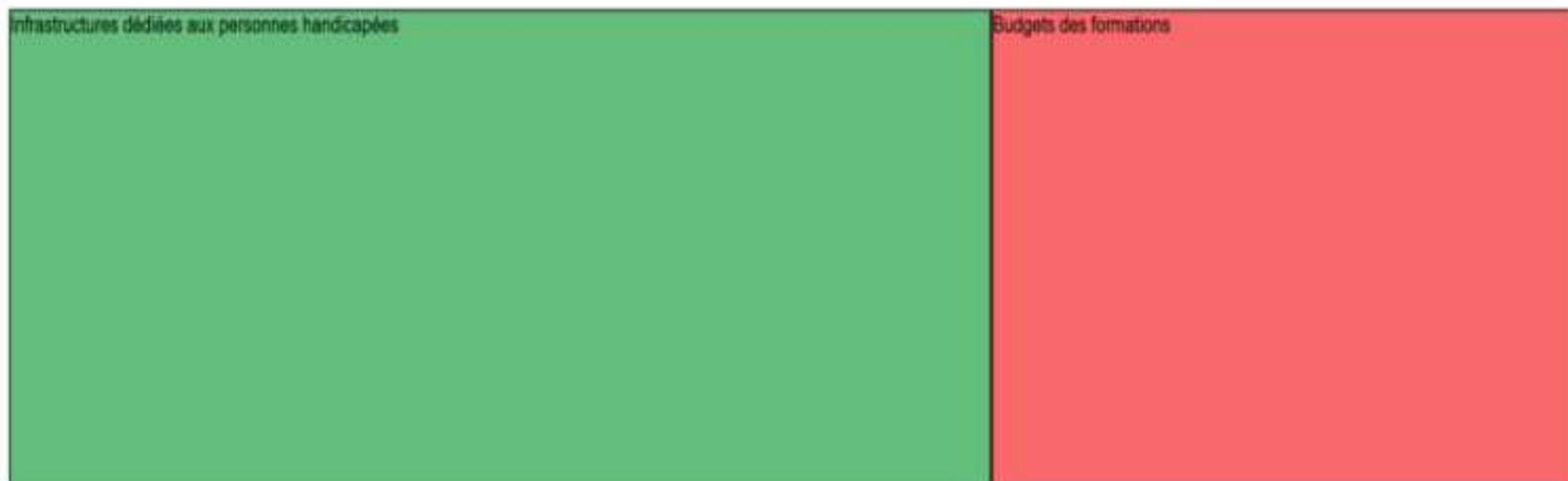
« je dirais que la mentalité marocaine et musulmane ne peut pas admettre certaines pratiques. Par exemple, il est impossible qu'on nous transfère des pratiques liées à la diversité sexuelle parce que ce n'est pas accepté ni par la religion ni par la société. Par contre, c'est très transféré en Europe et en Amérique par notre siège. Dans ce genre de cas, on ne répond pas favorablement aux propositions du siège qui a arrêté de nous transférer des pratiques qu'on sait préalablement qu'elles vont rencontrer un grand échec et qu'elles ne pourraient pas avoir place dans notre filiale ».

« L'expérience montre que certaines femmes managers sont très compétentes mais souffrent d'un problème, c'est des conflits avec des hommes qui manifestent des attitudes peu engageantes envers elles, notamment si elles sont moins âgées qu'eux, ce qui nous fait intervenir en tant que département RH pour prévoir des sanctions voire changer de département carrément ».

« Malgré tous nos efforts de recherche des profils par le biais des associations, il n'y a que peu de demandes reçues dans notre filiale. Ces personnes en situation d'handicap doivent aussi faire un effort d'insertion »

Les distances économiques

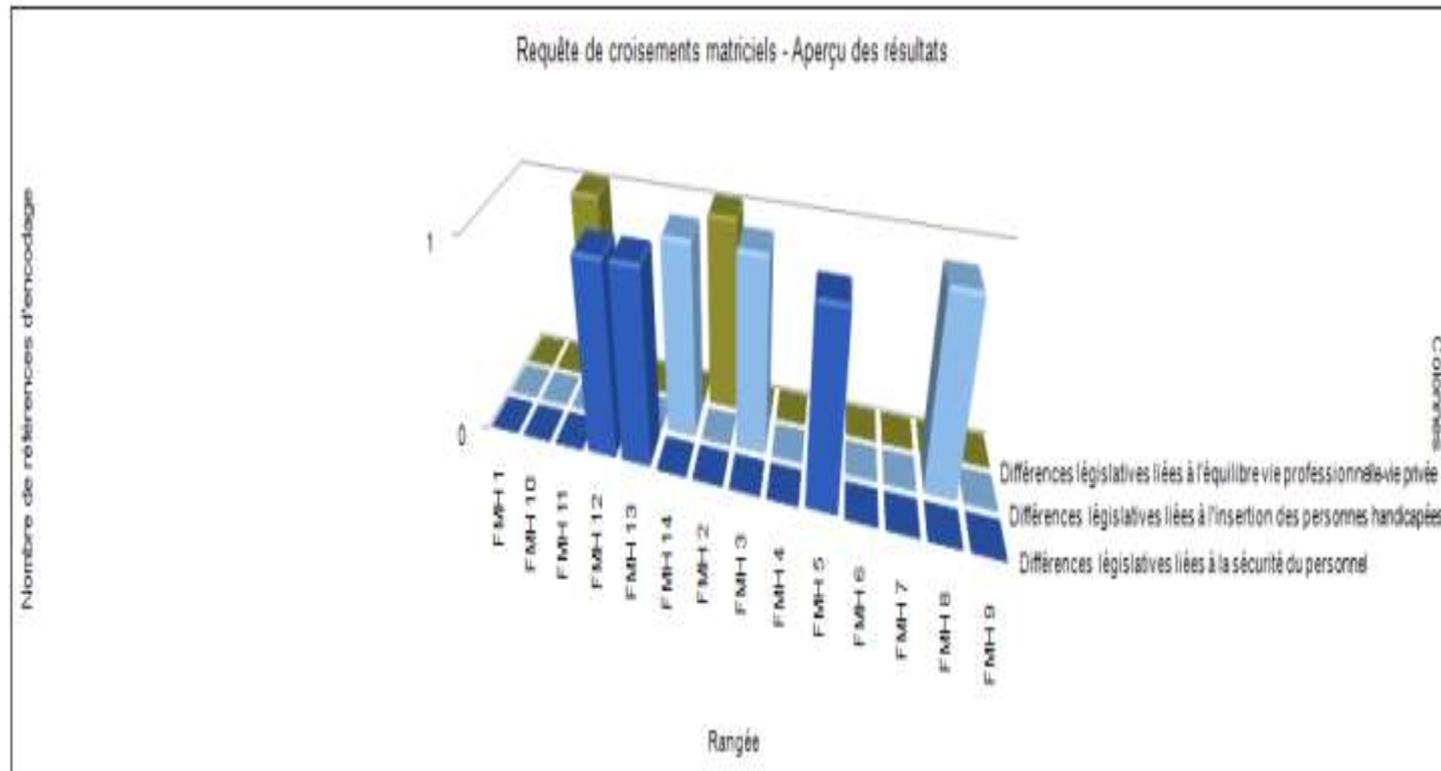
Figure 34: Surface des distances économiques impactant le transfert des pratiques RH



« La barrière principale bloquant le transfert de la pratique « insertion professionnelle des personnes handicapées » porte sur l'aménagement de tous les espaces utilisés par ces personnes pour veiller sur leur sécurité. On a besoin des sièges ergonomiques, des bureaux plus ajustables, des plaques pour le langage braille ».

Les distances législatives

Figure 35: Croisement matriciel entre les types de distances législatives par filiales



« Pour le protocole sanitaire, il y avait des exigences en France liées aux métrages de distanciation ou de périodes d'observation d'un suspect malade et à son isolation, ce qui n'existe pas au Maroc. Donc, on était obligé d'appliquer les lois marocaines, ce qui est édicté par le ministère de santé ou le ministère du travail et de calquer ce qui se passe en France ».

« Au Maroc, les femmes bénéficient de 14 semaines de congé de maternité et doivent trouver après un autre moyen pour s'occuper de leurs enfants. Comme aux EtatsUnis, il est impératif de mettre en place des infrastructures englobant une crèche et une salle d'allaitement ».

« Il faut que le code de travail évolue et qu'on impose avec un quota d'insertion des personnes handicapées qualifiées et qu'on leur fasse des formations très intenses selon leurs spécialités et ce qu'ils maîtrisent de plus ». Par conséquent, le transfert de cette pratique ne voit pas le jour au sein de ces filiales :« ce que fait le siège avant de décider tout type de transfert, c'est d'étudier la Page 229 favorabilité de ce transfert auprès de son environnement. Je pense que c'est la raison pour laquelle, aucun transfert de cette pratique n'a vu le jour jusqu'aujourd'hui même si notre filiale est pionnière en matière de gestion de la diversité »

La coordination siège filiale afférente au transfert des pratiques de la GRHi

Les mécanismes de contrôle adoptés

I- la hiérarchie (Hennart, 1991)
la centralisation (Child, 1973) et la supervision directe (Mintzberg, 1982),
II- Les mécanismes de contrôle, directs et formalisés (Child, 1973 ; Baliga et Jaeger, 1984), sous forme de règles et de procédures écrites.
III- le contrôle par les résultats (Child, 1984 ; Hennart, 1991)
VI- les mécanismes de socialisation, de contrôle clanique (Ouchi, 1980) ou culturel (Baliga et Jaeger, 1984) et la communication informelle
V- La gestion des données sociales internationales: vles systèmes d'information et de contrôle

Les moyens de communication utilisés Favorisant le transfert des pratiques de GRHi

Sparrow et al (2004), des communautés d'intérêts sont garants d'assurer un transfert rapide des connaissances entre les multiples unités:

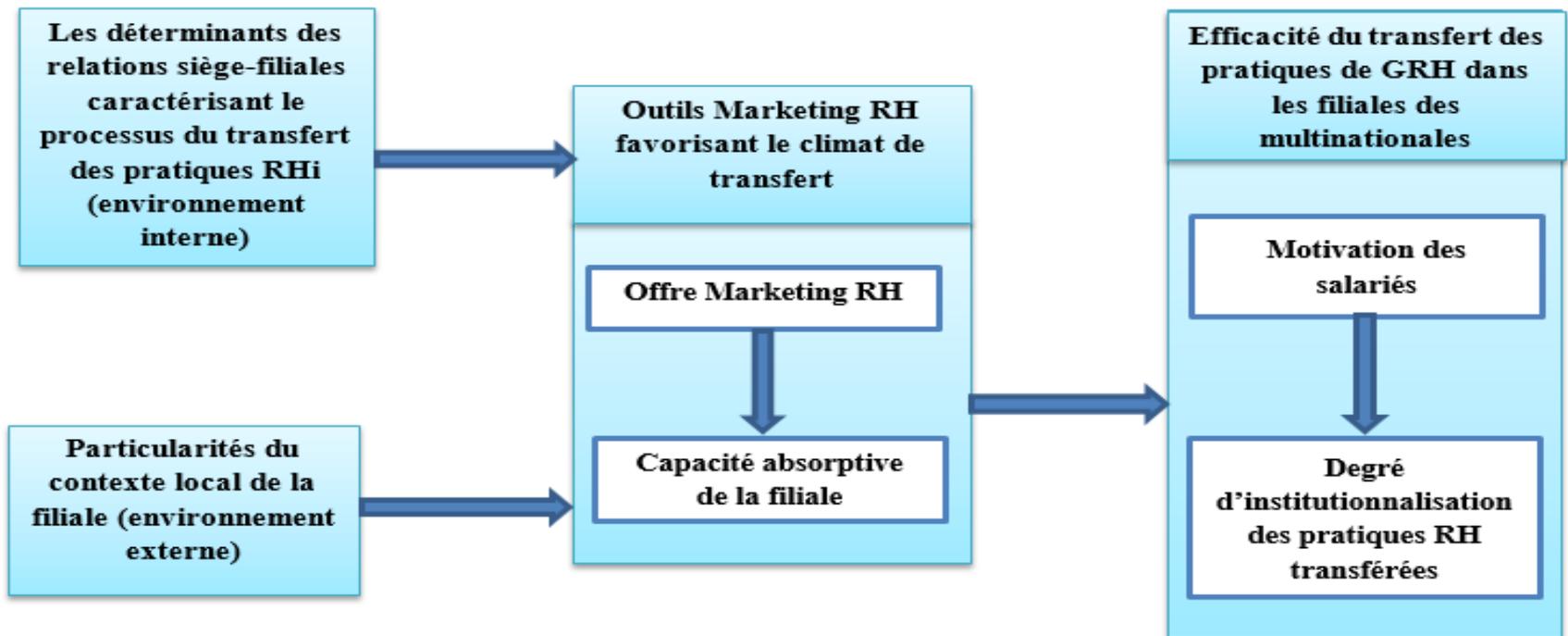
- Le système d'information RH
- les NTIC en recourant aux courriels, webcasts, systèmes d'échange de documents
- des mécanismes sociaux
- regroupement des équipes transnationales
- etc

outils favorisant la transférabilité des apprentissages

- Différents contextes de formations
- Le développement des pratiques professionnelles (groupes de co-développement professionnel, réunions de retours d'expériences...)
- la mobilité et la gestion des carrières internationales
- l'encadrement et le leadership
- le management de proximité
- le développement des équipes multiculturelles

l'évaluation de l'encastrement des pratiques transférées en rapport avec les habilités développées

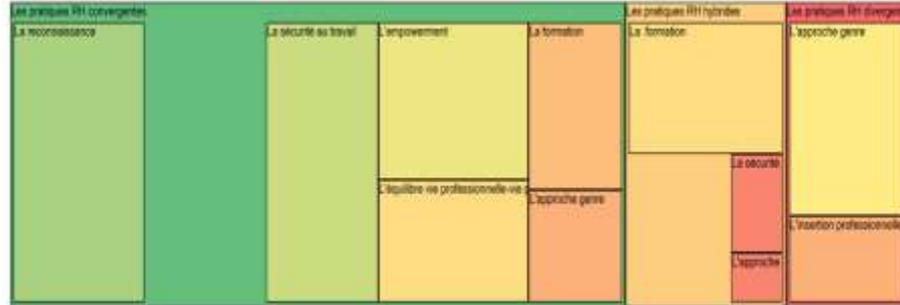
Les liens entretenus entre le contexte local, les relations siège-filiales, le marketing RH et l'efficacité du transfert des pratiques de GRH dans les filiales de multinationales



- Thème IV: Les alternatives managériales à la contextualité des filiales
- Thème V : Les déterminants des relations sièges-filiales impactant le processus du transfert des pratiques

P 3 : Les déterminants des relations siège-filiales ne sont pas statiques. Ils changent en fonction de l'importance accordée à chaque pratique RH transférées.

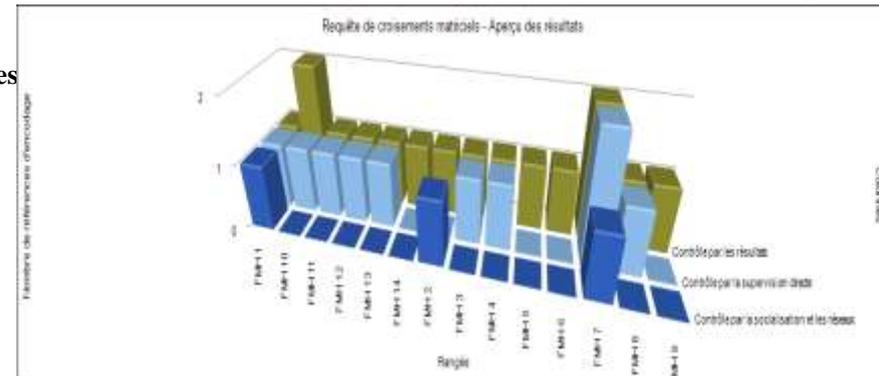
Surface de convergence, de divergence et d'hybridation des pratiques RH transférées



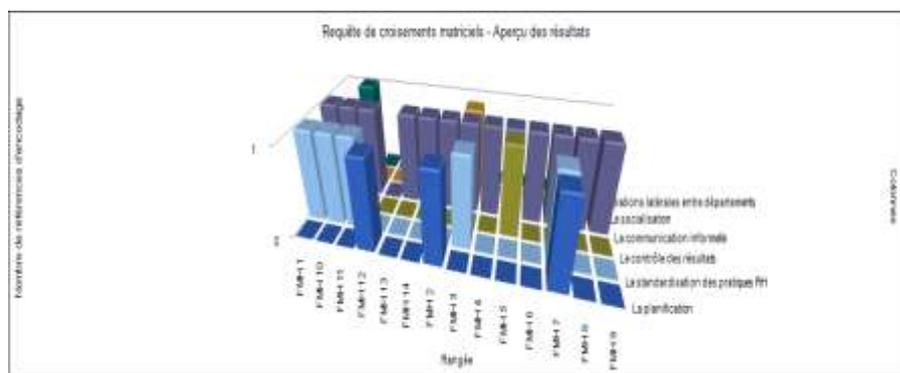
Nuages de mots du nœud « Culture organisationnelle »



Croisement matriciel entre les mécanismes de contrôle des relations siège-filiales



Croisement matriciel entre les mécanismes de coordination des relations siège-filiales



Proposition 3
✓ validée

Principales questions et réponses liées à la GRHi

- **Comment les distances existantes entre le pays d'origine du siège et du pays d'accueil de la filiale de la multinationale perturbent-elles les processus des pratiques RH concernées par le transfert ?**

- A la lumière des résultats générés, ces distances constituent des barrières au transfert des pratiques RH selon deux scénarios : -Un échec total de transfert des pratiques RH de certains sièges à travers leurs sièges régionaux ou en nouant des relations directes avec leurs filiales établissant préalablement des études des contextes pour anticiper le degré de réussite des pratiques RH transférées.

- A contrario, certaines filiales avisées sur les difficultés de déploiement des pratiques préconisées Page 381 développent une résistance ou un manque d'engagement dans le processus de réception des pratiques RH en provenance de leurs sièges. -Un transfert partiel des pratiques RH : Cela correspond aux principes de glocalisation ou d'hybridation où les filiales procèdent à une réinvention des pratiques RH adaptées à leurs spécificités locales.

- En général, ce sont les distances culturelles qui exercent des effets considérables en termes de changement de contenus des pratiques RH proposées. Cette affirmation émane des dimensions soulevées par Hofstede (1980) ayant été corroborées par les résultats de notre étude qualitative. Ces distances culturelles sont suivies des profils institutionnels caractérisant les pays d'accueil dont les lois régies diffèrent d'un contexte à un autre. Des convergences et des divergences compte tenu de l'impact de ces distances en comparaison avec les pratiques RH du siège qui peuvent coexister dans une même filiale.

- C'est cette sensibilité de certaines pratiques RH qui empêche leur expansion et qui peut par conséquent déclencher un blocage au niveau du processus du transfert provenant des sièges. Au Maroc, les pratiques RH innovantes demeurent loin d'être qualifiées de prioritaires en termes de leur transfert dans les filiales. Cela prouve davantage qu'il n'y a pas un one best way de la GRH sur le plan international. Il s'agit dans ce cadre de remplacer l'expression « Best practices » par « les pratiques qui conviennent » (Jackson, 2013).

- Quels sont les déterminants des relations nouées entre le siège et ses filiales pré et post-transfert des pratiques RHi ?

- Dans nos résultats, nous avons démontré deux types d'impacts liés à l'environnement externe et interne des filiales. Les relations sièges-filiales s'associent aux déterminants de l'environnement interne qui sont majoritairement propres à chaque pratique RH. Les relations entretenues entre un siège et une filiale d'une multinationale commencent à chaque prise de décision de transfert d'une pratique et se maintiennent jusqu'à la fin du processus lors de sa réception et de son utilisation auprès de sa cible.

Il s'agit de définir la stratégie d'internationalisation, de choisir le mode de diffusion, de coordonner avec les acteurs des filiales et de contrôler le niveau d'application selon l'importance stratégique accordée à chaque pratique RH transférée. Ces relations sont différenciées d'une filiale à une autre et d'une pratique RH à une autre générant des comportements hétérogènes liés à la base aux particularités locales en termes d'approches d'internationalisation (la convergence, la divergence et l'hybridation des pratiques RH Page 382 transférées). Cela n'empêche pas qu'ils sont plus nombreux les DRH qui adoptent les pratiques de leurs multinationales sans résister à la centralisation en agençant le contenu des pratiques RH transférées et en recourant à des adaptations suivant les spécificités de l'environnement marocain.

Etude de cas liée à la GRHi

- L'étude de cas sur la convergence versus divergence des pratiques en ressources humaines (RH) peut se pencher sur la question de savoir si les entreprises multinationales standardisent leurs pratiques RH à l'échelle mondiale (convergence) ou si elles les adaptent en fonction des spécificités culturelles et locales de chaque marché (divergence).

Etapes

- **Introduction:** Commencez par présenter le contexte général de la mondialisation des entreprises et l'importance des RH dans ce contexte. Décrivez brièvement l'entreprise étudiée et son envergure mondiale.

- **Convergence des pratiques RH:** Explorez les raisons pour lesquelles une entreprise pourrait opter pour la convergence des pratiques RH à l'échelle mondiale. Cela pourrait inclure la recherche d'efficacité opérationnelle, la standardisation des processus pour faciliter la gestion, et la création d'une culture d'entreprise globale. Analysez comment cela a été mis en œuvre dans l'entreprise étudiée, en mettant en avant les politiques et les programmes RH standardisés à l'échelle mondiale.

- **Divergence des pratiques RH:** Examinez les arguments en faveur de la divergence des pratiques RH. Cela pourrait être motivé par la nécessité de s'adapter aux différences culturelles, juridiques et sociales des différents marchés. Analysez comment l'entreprise a adapté ses politiques RH pour répondre aux besoins spécifiques de chaque région ou pays.

- **Étude de cas spécifique:** Incluez des exemples concrets tirés de l'entreprise étudiée. Par exemple, comment l'entreprise gère-t-elle les questions telles que la rémunération, la formation, la gestion des performances, et la diversité à l'échelle mondiale? Quelles adaptations ont été nécessaires dans certains pays ou régions?

- **Avantages et inconvénients:** Analysez les avantages et les inconvénients de la convergence et de la divergence des pratiques RH. Discutez des gains d'efficacité potentiels avec la convergence, mais aussi des risques liés à l'ignorance des spécificités locales. De même, examinez les avantages de la divergence en termes d'adaptation aux cultures locales, mais aussi les défis liés à la gestion de la complexité.

- **Recommandations:** Fournissez des recommandations basées sur l'analyse de votre étude de cas. Par exemple, l'entreprise devrait-elle ajuster davantage ses pratiques RH pour répondre aux particularités locales, ou devrait-elle continuer à privilégier la standardisation? Quelles leçons peut-on tirer de cette étude de cas pour d'autres entreprises opérant à l'échelle mondiale?

- **Conclusion:** Résumez les principales conclusions de l'étude de cas et soulignez les principaux enseignements que d'autres entreprises pourraient tirer de cette analyse de convergence versus divergence des pratiques RH.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION