



Gestion internationale des ressources humaines



L'internationalisation des entreprises

Des marchés mondialisés



Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)

Selon les statistiques de l'édition 2017

Modèle contextuel de la GIRH

(D'après T.Clark, 1996)

Contexte national
Système économique,
Éducatif, financier,
Juridique, politique...

Culture nationale
Attitudes, valeurs,
système de pensée

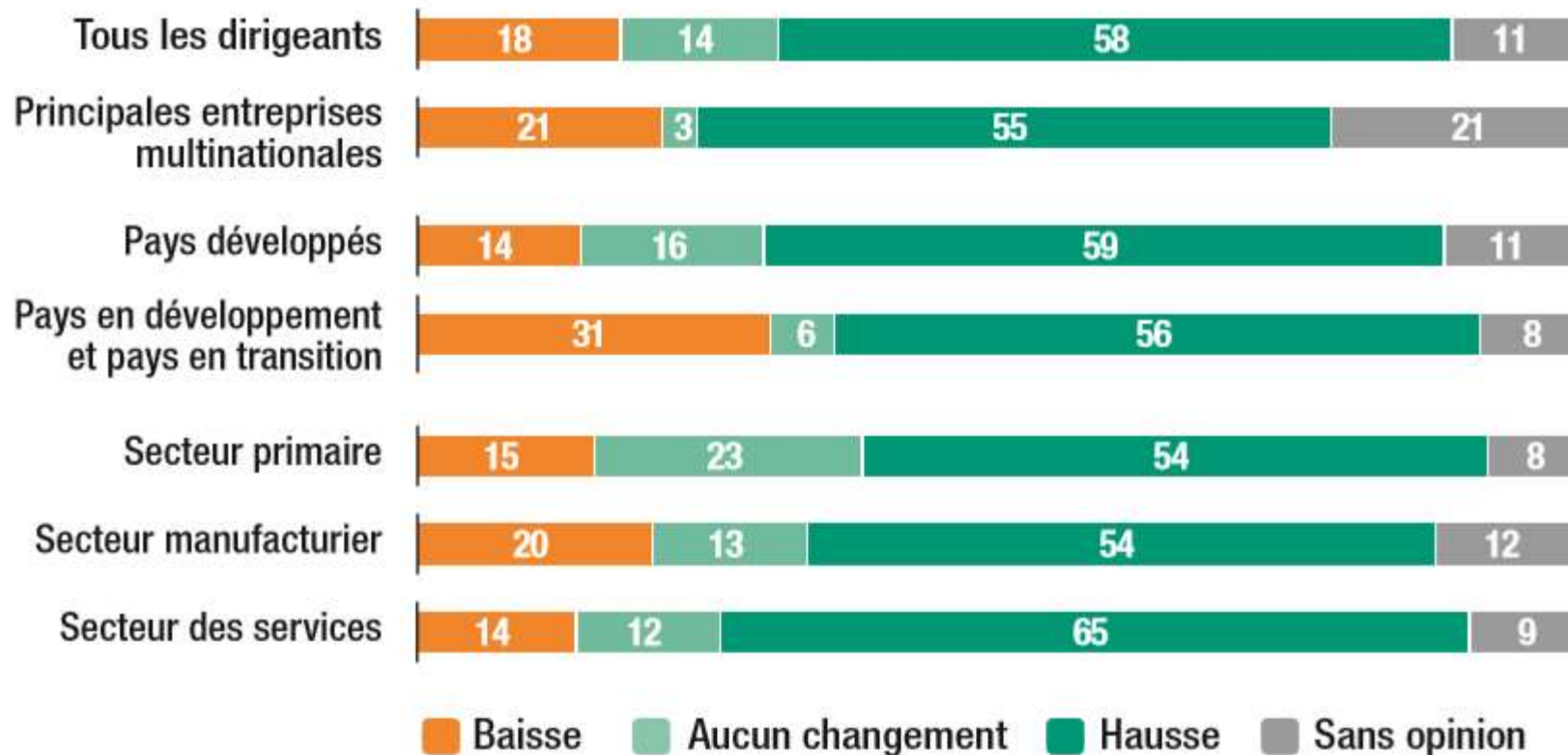
Philosophie et
Concepts de GRH

Contexte
Institutionnel
International
(zone
géographique,
instances de
régulation)

Contexte national des
RH
Niveau de formation
et d'éducation,
Marché du travail,
Représentation
Syndicale,

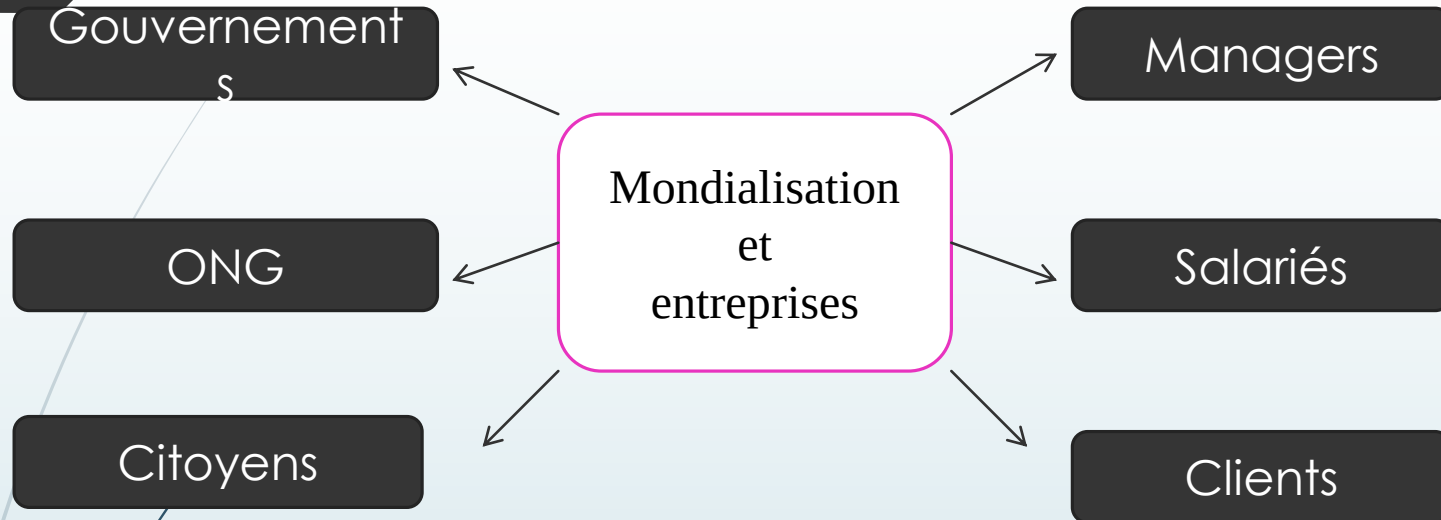
➔ **Nécessitant une stratégie qui intègre à la fois les spécificités des filiales et la performance des pratiques RH de la firme multinationale**

Attentes des dirigeants concernant l'IDE mondial, 2017-2019



Source : CNUCED, enquête auprès des entreprises, rapport sur l'investissement dans le monde, 2017

5



➔ Plusieurs incertitudes sont à relever:

Incertitudes inhérentes au marché

- Optimisation des coûts
- fluctuations économiques
- Multiplication des parties prenantes
- mutations technologiques
- Innovation constante

Plus de
100 000 firmes multinationales

Au niveau mondial

Plus de
810 000 filiales étrangères

L'internationalisation

La globalisation

L'accentuation de la concurrence

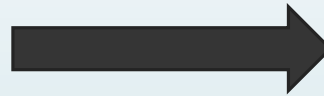
Les mutations technologiques

Les incertitudes économiques

Les mutations socio-culturelles

(selon Michèle Rioux dans son livre « Géopolitique des multinationales: Les nouveaux maîtres du monde? »)

La compétitivité à l'international



L'expansion
internationale des
multinationales

LES RAISONS D'être de l'internationalisation

Raisons économiques :

- Mieux maîtriser l'approvisionnement à l'étranger
- Impossibilité d'augmenter la croissance avec le marché national
- Abaisser les coûts de production (notamment grâce à des salaires plus faibles)

Raisons techniques :

- Baisser les coûts de transports internationaux.
- Accroître les capacités de production pour réaliser des économies d'échelle, en s'implantant par exemple des zones à fort potentiel démographique

Raisons politiques :

- Le désir de contourner les barrières protectionnistes
- Bénéficier d'accords entre Etats
- Profiter de zones de libre-Échange.

Raisons financières :

- Réaliser des bénéfices en jouant sur les parités monétaires
- Tirer parti des avantages fiscaux
- Accéder à de nouvelles sources de financement

LES TYPES D'entreprises opérant à l'international

L'entreprise internationale



Elle se caractérise par une position de supériorité et de contrôle exercé par le pays d'origine en matière d'engagement à l'international

2017

L'entreprise transnationale



Elle résulte d'une interdépendance des ressources et d'une optimisation des synergies à l'échelle mondiale en privilégiant une mixité entre les cultures.

2018

L'entreprise globale



Le marché ciblé est de nature global et répond au besoin de standardisation de la production sur l'ensemble des territoires en sous-estimant les forces locales.

2019



Caractéristiques des entreprises multinationales :

Plusieurs caractéristiques permettent d'identifier une firme multinationale (FMN) :

- Une part des ventes est réalisée à l'étranger.
- La réalisation d'activité de production à l'étranger.
- La présence dans plusieurs pays, nombre de filiales à l'étranger.
- Nationalités variées des dirigeants.
- Collecte et diffusion internationale des capitaux.

La structure de l'entreprise multinationale :

La structure d'une E/se multinationale peut varier selon:

- sa taille
- Le nombre de ses filiale
- la diversité des régimes politiques, juridiques, économiques, sociaux et culturels des pays d'implantation.

➡ L'E/se doit donc adapter une structure particulière pour conserver son efficacité et son dynamisme tout en préservant son unité.

Les FMN présentent des menaces et des opportunités pour les pays d'origines et d'accueil

	Pays d'origine	Pays d'accueil
Opportunités	- Moyens d'accès à des nouveaux marchés - Rapatriement des bénéfices	- Contribution à la croissance économique - Développement de l'emploi - Apport de technologie - Entrées des capitaux - Apport fiscal
Menaces	- Fuite de capitaux investis à l'étranger - Perte d'emploi	- Sortie des capitaux - Opposition entre les intérêts des pays et ceux des multinationales

Une gestion intégrée et stratégique

**Les caractéristiques de
la nouvelle GRH face à
économie mondialisée**

**Une gestion
contingente et
culturelle**

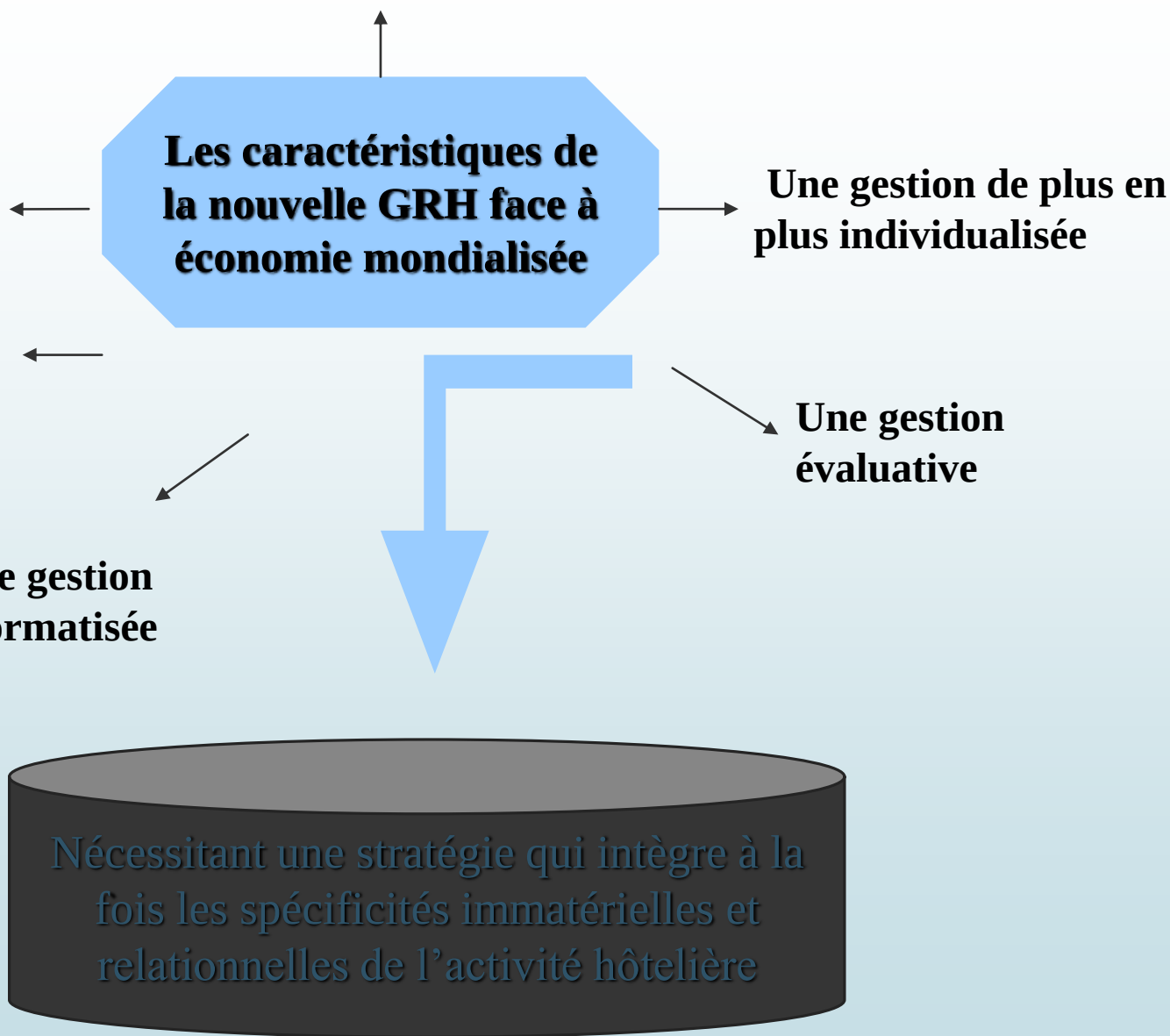
**Une gestion de plus en
plus individualisée**

**Une gestion
participative**

**Une gestion
évaluative**

**Une gestion
informatisée**

Nécessitant une stratégie qui intègre à la
fois les spécificités immatérielles et
relationnelles de l'activité hôtelière



Par nécessité de consolidation de sa compétitivité, plusieurs défis doivent être relevés par la firme internationale:

- Recherche et développement
- Délocalisations
- Relations avec les parties prenantes
- Innovation
- Adaptation de sa politique commerciale aux contraintes du nouveau marché...
- Etc)

Constats

➔ Dans un paysage économique de plus en plus international, la recherche d'avantages comparatifs se centre plus particulièrement sur les dimensions organisationnelles, sociales et humaines du management.

Les demandes et les besoins
de la GRH internationale

Le besoin
d'alignement des
pratiques GRH sur
la stratégie
d'internationalisation

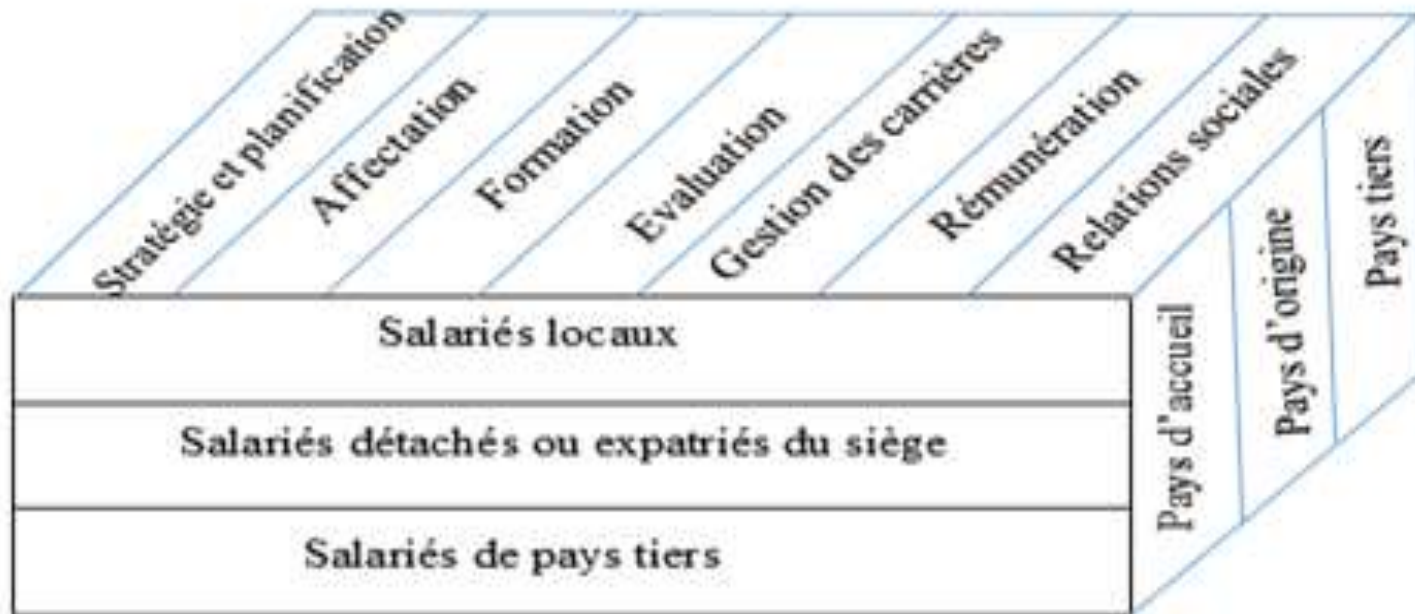
Le besoin
d'adaptation des
pratiques de GRH
au contexte local

La demande des
employés des
filiales de plus
de transparence et de
cohérence dans les
pratiques GRH

La demande de
prise en compte
de la dimension
culturelle dans la
GRHi

➔ Vers une GRH i plus réactive et mobilisée face à de nouveaux défis, de bouleversement de logiques organisationnelles et de demandes et besoins contradictoires des salariés

Le modèle de GIRH



Source : D'après Morgan, 1986



Selon Brewster et Sparrow 2007, toute multinationale décidant d'étendre ses activités RH dans un pays hôte doit trouver des réponses à ces questions clés:

- ✓ Quelle stratégie doit-elle une multinationale mettre en place dans ses filiales?
- ✓ Quels effets des différences culturelles sur la standardisation des méthodes de travail dans les pays d'origine et d'accueil?
- ✓ Comment peut-elle une FMN optimiser sa gestion des connaissances et des compétences en fonction des dispersions géographiques des unités réceptives?

« Dans quelle mesure peut-il le choix d'une stratégie d'internationalisation d'une multinationale impacter l'efficacité du transfert des pratiques de GRH dans ses filiales? »

La perspective stratégique de la GRHi

- L'internationalisation de la GRH à la fois ne change rien et change tout. Elle ne change rien car ce n'est pas parce que la DRH est internationale qu'il n'y a pas de DRH nationale vu ses spécificités locales. Les filiales doivent s'aligner avec les tendances universelles en matière de GRH et s'appropriier les best practices proposées ou imposées par les sièges pour atteindre une compétitivité par les ressources humaines.

La perspective stratégique de la GRHi (Suite)

- Selon **Thiétart (1990)**, **la stratégie** est perçue comme « l'ensemble d'actions et de décisions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources visant à atteindre un objectif ».
- La GRHi doit impérativement fonder son processus sur une stratégie tenant compte des politiques et des pratiques fixant des objectifs internationaux.

La relation entre la stratégie et la structure

- Chandler (1962) qui a posé les fondements de la recherche en management international a prouvé une relation déterministe entre la stratégie et la structure.
- Dans les lignées principales de son ouvrage intitulé « stratégie et structure », l'auteur a explicité la relation existante entre les évolutions et les changements de l'environnement et leurs impacts sur les changements des stratégies et des structures
- ce qui nécessite par conséquent la meilleure adéquation possible entre la stratégie et la structure.
- De cette manière, la structure organisationnelle constitue un vecteur clé de soutien de la stratégie internationale d'une multinationale.

La relation entre la stratégie de la multinationale et son environnement

- La stratégie organisationnelle peut être changeante d'un contexte à un autre suivant des facteurs internes ou externes illustrant l'environnement du siège et ceux de ses filiales.
- Dans les pays émergents par exemple, les stratégies des grandes firmes sont généralement orientées vers la proximité des marchés locaux

- 
- Les stratégies d'internationalisation impliquent considérablement les concepts:
 - de complexité organisationnelle
 - d'autorité et de pouvoir décisionnel
 - d'évaluation et de contrôle
 - de modes de communication
 - d'identification géographique
 - du degré d'internationalisation

Gestion d'une filiale internationale

- Approche Ethnocentrique
 - Les cadres supérieurs et les postes-clés sont occupés par des personnes émanant du pays d'origine de la firme
- Approche Polycentrique
 - Les filiales sont gérées par des personnes issues du pays d'accueil .
- Approche Geocentrique
 - La nationalité est négligée et le recrutement à l'échelle internationale s'effectue selon le critère de compétence.

Les quatre stratégies d'internationalisation de Heenan et Perlmutter, 1979

	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
Complexité organisationnelle	Organisation complexe au siège, simple dans les filiales	Entités variées et interdépendantes	Entités hautement interdépendantes à l'échelle régionale	Entités hautement interdépendantes à l'échelle mondiale
Autorité et pouvoir décisionnel	Importants au siège	Relativement peu importants au siège	Importants au siège régional et haut niveau de collaboration entre les filiales	Collaboration entre le siège et les filiales à l'échelle mondiale
Evaluation et contrôle	Normes du siège appliquées pour tous les employés dans toutes les filiales	Normes locales	Normes régionales	Coexistence de normes universelles et de normes locales
Modes de communication de circulation de l'information	Flux important d'ordres, d'instructions et de conseils du siège vers les filiales	Peu de communication entre le siège et les filiales Peu de communication entre les filiales	Peu de communication entre le siège et les filiales La communication est plus soutenue entre les sièges régionaux et les filiales	La communication est fréquente entre le siège et les filiales et entre les filiales à l'échelle globale
Identification géographique	Nationalité du siège	Nationalité du pays hôte	Régionale	Entreprise véritablement mondiale, mais sensible aux intérêts nationaux
Stratégie RH	Les employés du pays mère formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans le monde	Les employés locaux formés pour occuper les postes de haute responsabilité dans leur propre pays	Employés régionaux formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans leur région	Meilleurs candidats à l'échelle mondiale formés pour occuper les postes de haute responsabilité
Degré d'internationalisation	Peu avancé	Intermédiaire	Intermédiaire	Avancé

Grille d'audit de la fonction RH d'une filiale à l'étranger (exemples de questions types)

25

Questions types

Indicateurs possibles

Le niveau de rémunération individuelle est-il fonction des performances individuelles ou collectives?

Existence de systèmes de rémunération variable et liée à des résultats individuels et collectifs

Comment est géré l'effort de la formation?

Existence d'un plan de formation
Procédure d'évaluation des formations et de leur impact au travail

Y'a-t-il un système d'évaluation des performances? Si oui, quel est t-il?

Existence d'un système annuel d'évaluation individuelle
% du personnel impliqué chaque année

Y'a-t-il un système de gestion des carrières? Si oui, quel est t-il?

Entretien de carrière
Définition de filières de promotion
Plans de mobilité interne

Approche qualitative

(Le recours à des études qualitatives au sein filiales des multinationales implantées dans des pays en voie de développement largement recommandé par de nombreux auteurs du management international (Leonidou, 1996).

Voie de validation de la connaissance

Induction

la méthode des cas très utile à la description du processus du transfert en lien à la stratégie d'internationalisation adoptée.

Interprétation à l'aide d'une analyse horizontale. Cette approche du corpus déconstruit les discours individuels afin d'extraire dans chacun les parties communes et constituer par la suite des éléments comparables entre les différents entretiens menés

Tableau 1 : Caractéristiques des multinationales enquêtées

Critères	Mariott international	Accor	Wyndham (la chaîne Ramada)	Groupe Holder (La franchise Paul)	McDonald's	Sodexo
Nationalité de la FMN	Américaine	Française	Américain	Française	Américaine	Française
Date de création de la filiale marocaine	2016	1996	2010	1998	1993	1999
Profil des répondants	Le directeur adjoint de l'hôtel	La DRH du siège national	Le responsable RH de l'hôtel	La DRH du groupe Ecolys (qui comprend la franchise Paul)	La responsable « Culture manager »	Le DRH du siège national
Organisation de la GRH par le siège	Le siège régional à Dubai	Le siège régional à Dubai	Le siège régional à Dubai	Siège mère La DRH	Le siège en Amérique chargé des petits marchés	Le siège de la région méditerranéenne en Italie

Les implications des trois stratégies culturelles sur la GRH

	Stratégie monoculturelle	Stratégie multiculturelle	Stratégie interculturelle
Marketing RH (communication avec les candidats cibles, recrutement et sélection, placement)	Les expatriés sont tenus de respecter les engagements envers le siège suite à des exigences liées aux missions à l'étranger (linking-pin)	La richesse et la qualité de la formation professionnelle génère des capacités suffisantes au niveau des filiales	Anticipation des filtres de perception culturels concernant la représentation mondiale de l'entreprise
Développement des ressources humaines	Seuls les expatriés qui bénéficient des opportunités de développement La rotation des postes uniquement entre la maison mère et les filiales	Les décisions sont prises localement en matière de développement des ressources humaines Les rotations de postes entre les filiales sont restreintes	L'intégration de tout le réseau de la multinationale rend la rotation des postes systématique à l'échelle internationale
Défis spécifiques	Le maintien de la motivation des expatriés	L'intégration permanente des employés par le biais de l'information	La prise en compte des besoins spécifiques des employés en dépit d'une culture organisationnelle uniforme

Source : Scholz, 2000

Axe 1 : Clichés introductifs sur le transfert des pratiques de GRH dans les filiales marocaines:

Les résultats peuvent admettre deux lectures différentes :

- Une dynamique du transfert des pratiques de GRH par le siège: Il peut s'agir d'une Uniformisation de toutes les pratiques de GRH du groupe lors de l'implantation d'une nouvelle filiale ou lors de l'intégration de nouvelles activités ou pour accompagner la restructuration et le changement d'une filiale
 - Une rareté du transfert des pratiques de GRH: Le transfert est orienté vers le partage des procédures et des standards à respecter
- ➡ une certaine divergence caractérise l'intensité et les types des pratiques RH concernées par le transfert qui varient entre le transfert des best practices émanant du siège, les pratiques inhérentes au développement RH et une absence du transfert des pratiques au sein des filiales.
- ➡ la majorité des contraintes entravant le processus du transfert sont relatives à l'aspect législatif ou budgétaire, sinon culturel. L'ensemble des réponses affirment la nécessité d'adaptation des pratiques RH transférées aux particularismes nationaux du pays d'accueil.

Axe II- Les impacts des choix des stratégies d'internationalisation sur la relation siège-filiale:

- ✓ La majorité des multinationales organisent la GRH de leurs filiales par zones géographiques.
- ✓ la marge de manœuvre en cas de transfert des pratiques de GRH en provenance des compagnies mère paraît importante pour la moitié des filiales enquêtées (L'autonomie est soit la conséquence d'une acquisition d'expérience de la filiale ou le fort intérêt porté à la rentabilité par le siège).
- ✓ le contrôle s'effectue d'une manière permanente via plusieurs moyens tels que la transmission des résultats mensuels ou annuels des reportings rh, les tableaux de bord sociaux , les audits RH, etc. Les filiales sont alors obligées de fournir des indicateurs reflétant le bon fonctionnement du service RH quel que soit le degré d'engagement dans le transfert des pratiques de GRH.
- ✓ L'absence d'implication effective de toutes les filiales dans le processus d'application des pratiques RH suite à un transfert global.
- ✓ La faible probabilité de changement de la stratégie d'internationalisation des RH

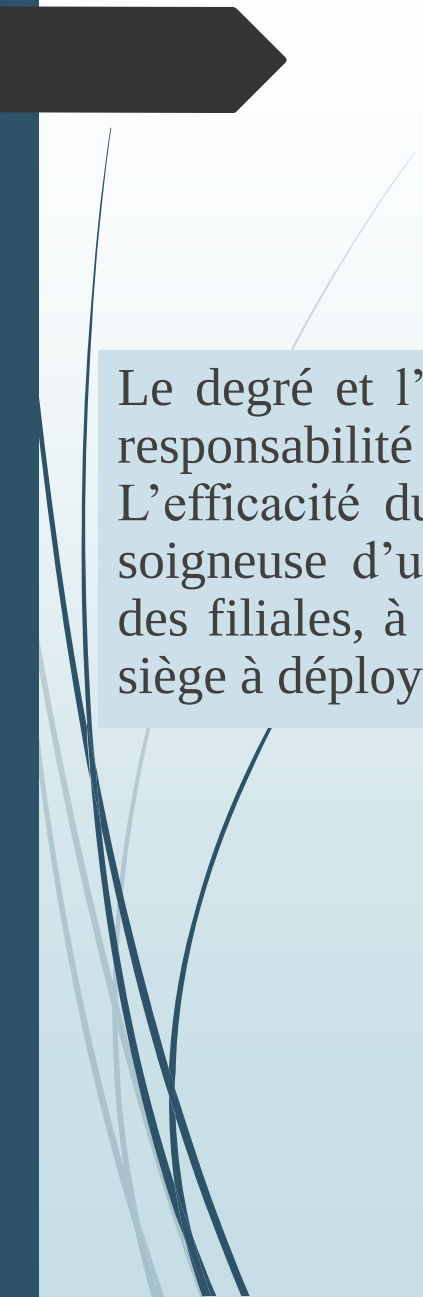
Axe III- L'impact du choix de la stratégie d'internationalisation sur l'efficacité du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales:

- Aucune difficulté n'est éprouvée pour contrôler le degré d'implémentation des pratiques RH dans les filiales ou la performance de leur gestion des ressources humaines.
- Une coordination appuyée sur des outils RH standardisés et un accompagnement du siège régional depuis la décision du transfert (pour les 4 filiales qui bénéficient du transfert des pratiques de GRH)
- Les filiales jouent un rôle prépondérant dans la réussite du transfert des pratiques de GRH.
- les quatre filiales concernées par le transfert affirment l'importance de l'évaluation de l'efficacité du transfert d'une façon indirecte (le contrôle du siège) en utilisant des indicateurs tels que les résultats des tableaux de bord prospectifs, les enquêtes de satisfaction mesurant l'engagement des salariés de la filiale et leur degré d'implication, les échanges informels entre les responsables et les directeurs RH, et des reportings RH.
- Seulement trois filiales parmi les six étudiés ont communiqué leur satisfaction à l'égard des résultats d'évaluation des pratiques RH transférées. Selon les répondants, l'interrelation entre la capacité d'absorption des connaissances acquises et le développement des compétences des salariés et la réussite du transfert des pratiques de GRH s'avèrent très relatives au contexte et à la volonté d'apprentissage des salariés.
- la motivation est relative à la manière de marketer l'utilité de la pratique RH transférée .
- Les filiales qui bénéficient du transfert quelle que soit la stratégie d'internationalisation adoptée qui sont plus ou moins satisfaits de leurs pratiques RH mises en œuvre au sein de leurs filiales.

Principales conclusions de l'étude:

- L'ultime vocation de la croissance des portefeuilles d'activités RH dans les pays en voie de développement.
- Le choix de certaines filiales d'une GRH est axé sur le modèle national.
- La majorité des pratiques transférées s'articulent autour du développement RH afin de renforcer les capacités et les compétences des salariés locaux.
- L'hybridation représente la solution optimale à la contextualité des filiales dans les quatre filiales bénéficiant d'un transfert des pratiques de GRH en provenance des compagnies mères ou des sièges régionaux.
- Le contrôle constitue ainsi une opportunité à saisir par les sièges pour évaluer le degré d'implémentation des pratiques RH transférées lorsque le processus de réception tend plutôt vers la convergence et donc une stratégie ethnocentrique.
- Tout transfert dans ces filiales doit être conforme à leurs particularismes nationaux d'où le recours au principe de l'hybridation.

- La domination de deux types de stratégies (ethnocentrique: Trois filiales sont soumises à une transmission de système de gestion tel quel aux filiales étrangères. Aussi, les principales décisions stratégiques de la multinationale sont prises au siège et les filiales ont peu d'autonomie. En ce qui concerne le contrôle, les normes du siège doivent être appliquées pour tous les employés dans les filiales) et (une stratégie polycentrique car les filiales gagnent en autonomie, voire développer leurs stratégies d'affaires et leurs politiques et pratiques RH sans forcément s'aligner sur celles des sièges.
- Les nationalités des multinationales n'impactent pas le style de management de la filiale et donc la politique de centralisation des pratiques RH du siège.
- Le degré d'autonomie n'influence pas la qualité du transfert des pratiques RH s'il est nourri des expériences des managers qui entament des modifications réfléchies aux pratiques tout en coordonnant avec la compagnie mère.



Le degré et l'étendue de l'implémentation de la stratégie GRHi s'avère une responsabilité partagée entre le siège de la multinationale et la filiale. L'efficacité du transfert des best practices RH se rapporte à une définition soignée d'une stratégie adaptée à différentes phases d'internationalisation des filiales, à leurs spécificités contextuelles, et à une politique incitative du siège à déployer son offre RH à l'échelle universelle.

Conclusion

« D'une région du globe à l'autre, les différences perdurent car, fort de son histoire et de ses institutions, chaque pays sait retraduire à sa manière ce que la mondialisation peut faire au travail ».

Michel Lallement, 2010, *Le travail sous tensions*,
Editions Sciences humaines, P 13.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION