



MOBILITÉ INTERNATIONALE ET GESTION DES EXPATRIÉS



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

LE 19/10/2023

L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

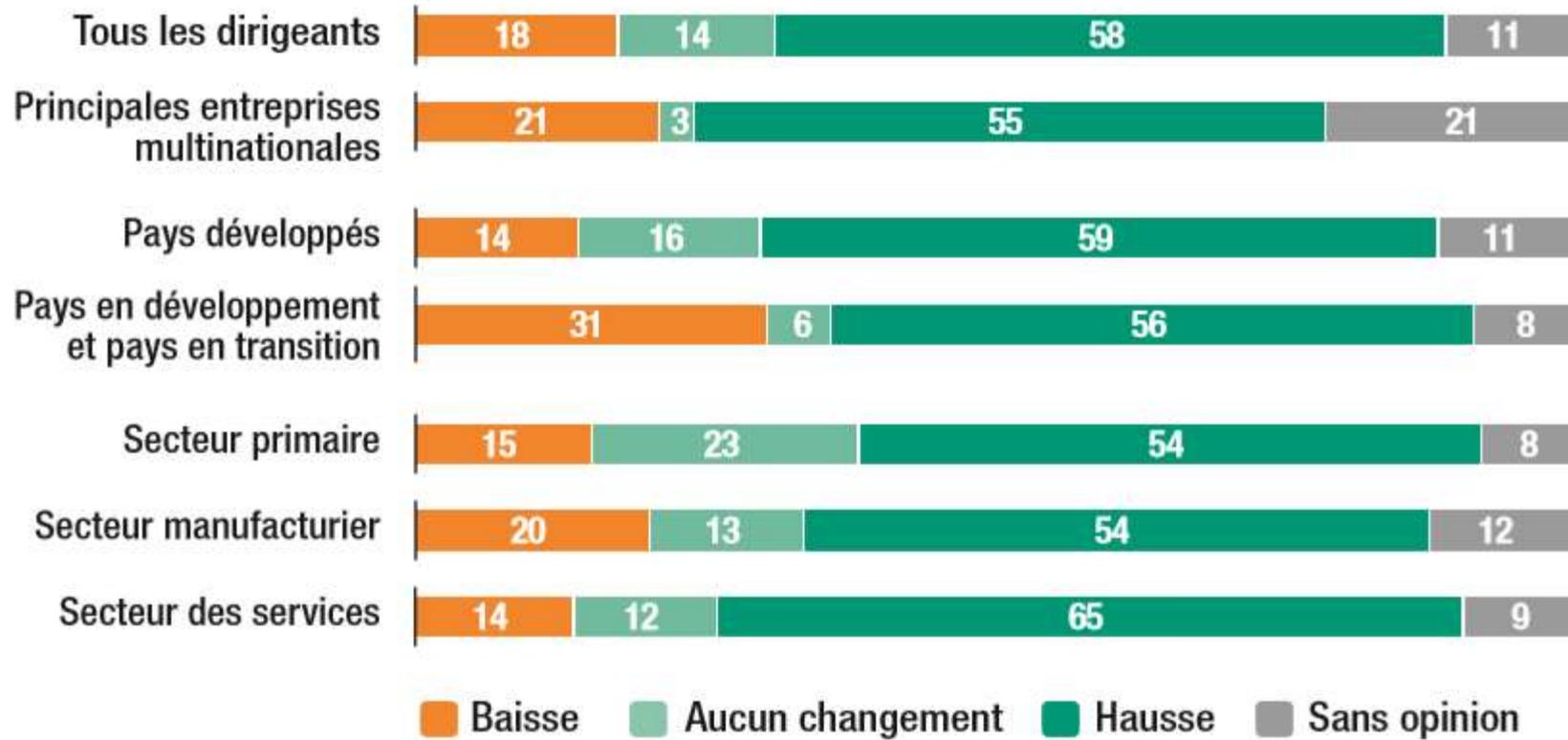
Des marchés mondialisés



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

Selon les statistiques de l'édition 2017

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



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

Gouvernements

ONG

Citoyens

Mondialisation
et
entreprises

Managers

Salariés

Clients

➔ Plusieurs incertitudes sont à relever:

Incertitudes inhérentes au marché

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

Au niveau mondial

Plus de
100 000 firmes multinationales

Plus de
810 000 filiales étrangères

La globalisation

L'internationalisation

L'accentuation de la
concurrence

Les mutations
technologiques

Les incertitudes
économiques

Les mutations socio-
culturelles

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 ÉTAPES DE L'INTERNATIONALISATION

Etape 1 Opérations domestiques Le marché de la firme est exclusivement domestique

Etape 2: Opérations d'export La firme étend son marché à d'autres pays en maintenant la production dans son pays d'origine

Etape 3: Filiale ou Joint Venture La firme déplace une partie de ses opérations à l'extérieur de son pays d'origine.

Etape 4: Opérations Multinationales La firme devient une entreprise multinationale avec des opérations de production dans différents pays. Une décentralisation des décisions est souvent pratiquée, avec des décisions stratégiques maintenues au siège de la firme.

Etape 5: Opérations Transnationales La firme est appelée transnationale car elle n'est plus identifiée à un pays d'origine. Les opérations sont très décentralisées, avec toutes les décisions adoptées au niveau des business units, le siège central a une fonction juridique.

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

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.

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.

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	<ul style="list-style-type: none">- Moyens d'accès à des nouveaux marchés- Rapatriement des bénéfices	<ul style="list-style-type: none">- Contribution à la croissance économique- Développement de l'emploi- Apport de technologie- Entrées des capitaux- Apport fiscal
Menaces	<ul style="list-style-type: none">- Fuite de capitaux investis à l'étranger- Perte d'emploi	<ul style="list-style-type: none">- Sortie des capitaux- Opposition entre les intérêts des pays et ceux des multinationales

Une gestion intégrée et stratégique



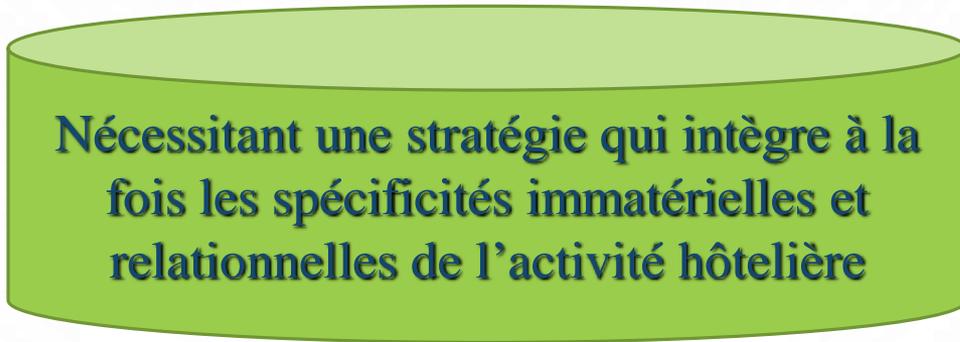
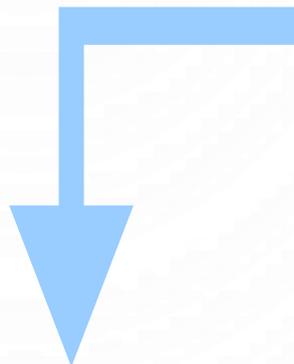
Une gestion contingente et culturelle

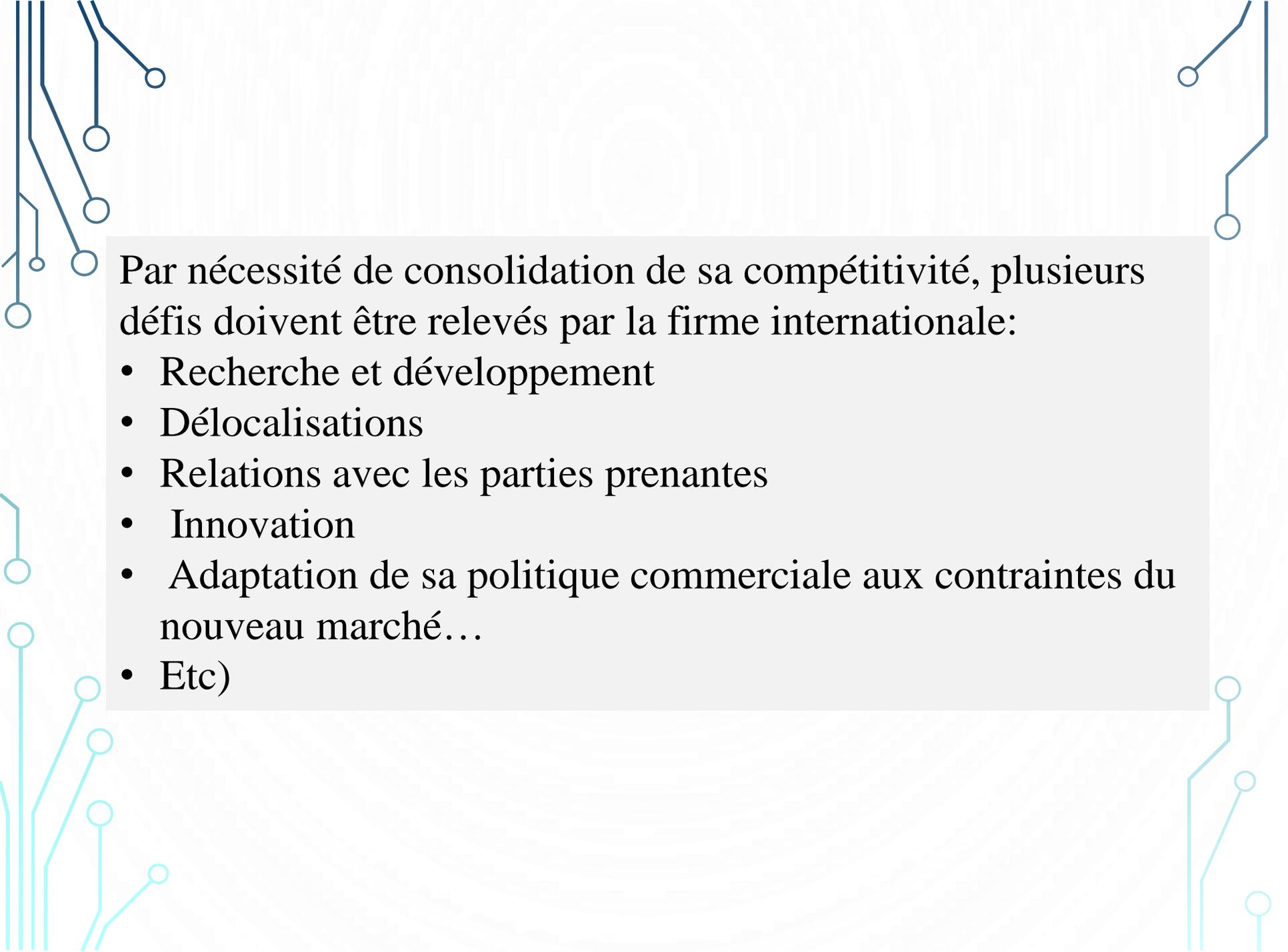
Une gestion de plus en plus individualisée

Une gestion participative

Une gestion évaluative

Une gestion informatisée



The slide features decorative circuit-like lines in the corners. The top-left and top-right corners have dark blue lines, while the bottom-left and bottom-right corners have light blue lines. These lines consist of straight segments connected by small circles, resembling a network or circuit diagram.

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

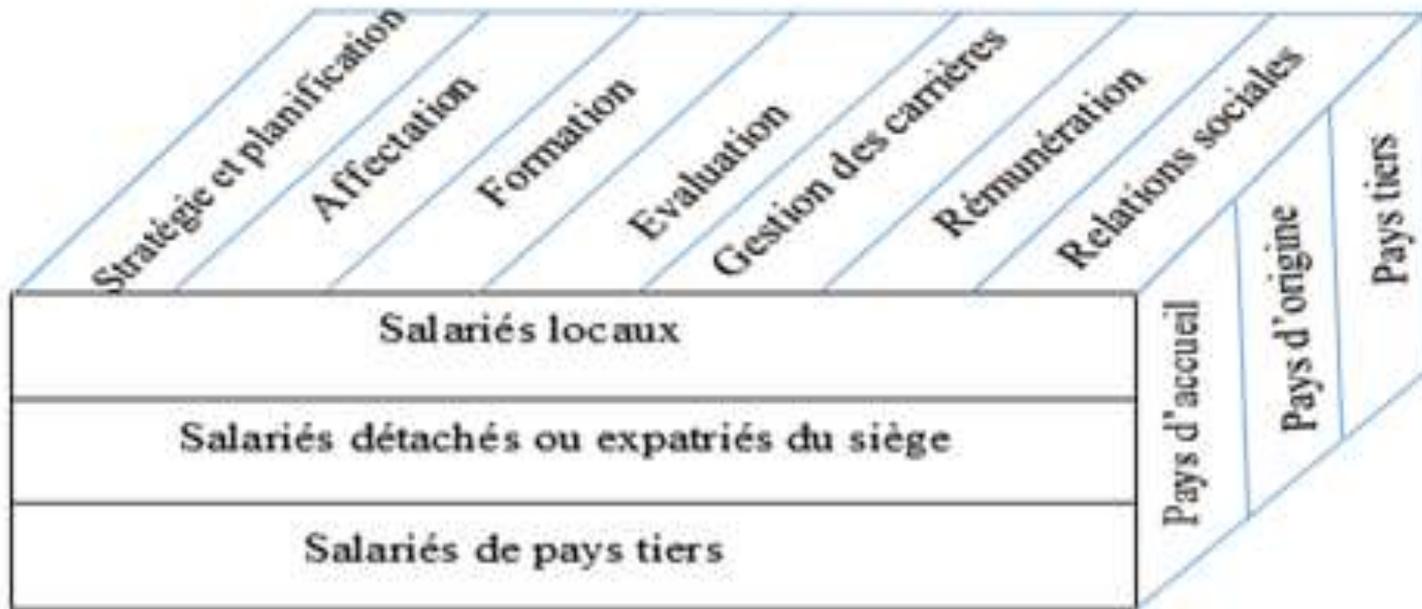
Le besoin
d'adaptation des
pratiques de GRH
au contexte local

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

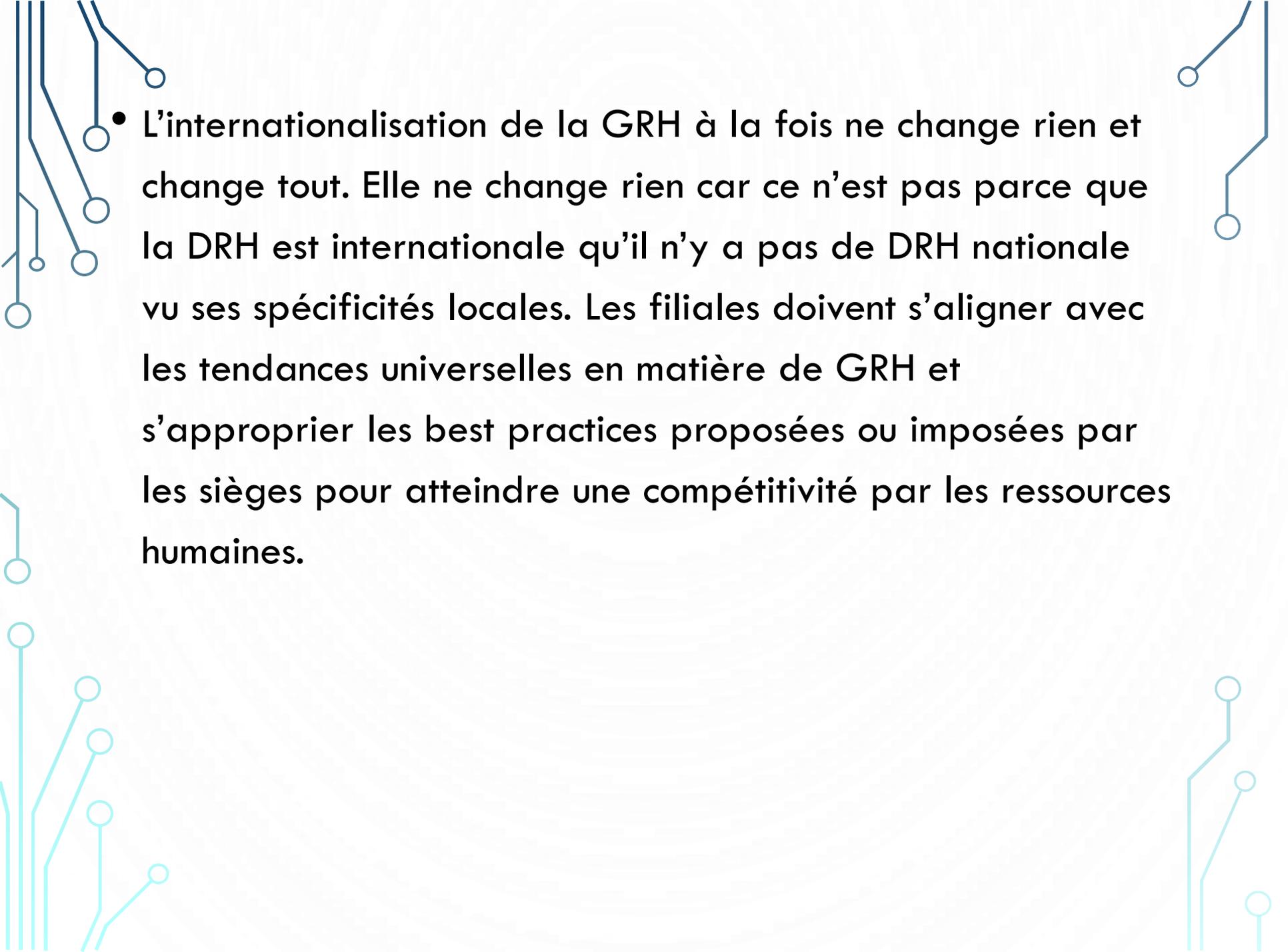
La demande de
prise en compte
de la dimension
culturelle dans la
GRHi

➔ 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

- 
- The slide features decorative circuit-like lines in the corners. In the top-left and bottom-left corners, the lines are dark blue. In the top-right and bottom-right corners, the lines are light blue. These lines consist of straight segments connected by right-angle turns, ending in small circles, resembling a stylized circuit board or network diagram.
- 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.

GESTION D'UNE FILIALE INTERNATIONALE

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

GRILLE D'AUDIT DE LA FONCTION RH D'UNE FILIALE À L'ÉTRANGER (EXEMPLES DE QUESTIONS TYPES)

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

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.