

MANAGEMENT SUP

Michel BARABEL, Olivier MEIER

Gestion internationale des ressources humaines

- ▶ Bâtir une stratégie GIRH efficace
- ▶ Organiser une mobilité internationale
- ▶ Articuler GRH globale et locale

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



© Dunod, 2018
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-078186-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	V
1 L'internationalisation des firmes et ses conséquences sur la fonction ressources humaines	1
Section 1 Pourquoi s'internationaliser ?	2
Section 2 Incidences de l'internationalisation sur la fonction Ressources Humaines	28
2 La gestion internationale des ressources humaines	58
Section 1 Les rôles et enjeux de la mobilité internationale	59
Section 2 Les différentes étapes dans la gestion des expatriés	76
Section 3 Les nouvelles prérogatives de la fonction RH à l'international	143
Fiche-outils	167

3	Analyse comparative des pratiques RH selon les pays	183
Section 1	La diversité des pratiques RH : l'importance de l'interculturel	184
Section 2	Rôle de la fonction RH dans l'accompagnement des équipes interculturelles	206
	Conclusion	215
	Bibliographie	217
	Index	223

Avant-propos

La gestion internationale des ressources humaines (GIRH) peut se définir comme « l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation » (Bournois, Defelix et Retour, 2000).

Elle se caractérise par sa complexité et est liée à deux facteurs (Adler, 1983) : le multiculturalisme (avec la présence de plus de deux nationalités dans l'entreprise) et la dispersion géographique (qui est censée rendre difficile le contrôle et l'harmonisation des pratiques).

La GIRH intéresse de plus en plus les spécialistes de la GRH, car elle constitue un champ de recherche à part entière :

- elle dispose tout d'abord de différentes associations académiques notamment à l'étranger (Institute of International HR, International Association of Human Resource Information Management, International Personnel Management Association...) ;
- certaines revues scientifiques (International Journal of Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resource...) ont décidé de se spécialiser sur cette thématique ;
- enfin, plusieurs cursus universitaires en Master 2 et Licence ont été créés dans ce domaine pour répondre à la demande des entreprises.

Pourtant, il n'existe pas à proprement parler d'ouvrages généraux en langue française centrés sur ce thème. L'objectif de ce livre est donc de

combler ce vide, en présentant une introduction à la GIRH qui couple les trois approches généralement associées à ce champ (Dowling et Welch, 2004).

- La première approche s'intéresse à la façon dont les entreprises multinationales (Dowling & Shuler, 1990) définissent leurs politiques de Gestion des ressources humaines, pour s'adapter à un contexte de forte internationalisation. Il s'agit par conséquent de décrire les principales pratiques RH à l'international.
- La deuxième approche développe une approche comparative des systèmes de GRH dans différents pays (Boxall, 1995 ; Clark, 1996 ; Brewster, Wood, Brookes & Ommeren, 2006). En particulier, il s'agit de mettre en avant les spécificités du système français en fonction de son histoire culturelle, économique, sociale et sociétale.
- Enfin, la dernière est centrée sur les conséquences de l'internationalisation en termes de management des équipes interculturelles (Laurent, 1986 ; Adler, 1997 ; Meier, 2016). Les différences de cultures nationales et les problèmes que rencontrent leurs équipes sont analysés. L'accent est mis sur les formations et les dispositifs nécessaires pour améliorer la compréhension entre les différentes nationalités et optimiser les projets collectifs.

Pour répondre à cet objectif, cet ouvrage est structuré en trois parties :

1. le contexte d'internationalisation des entreprises et ses conséquences sur la fonction RH ;
2. les pratiques de gestion internationale des ressources humaines ;
3. les spécificités du système français avec une analyse comparative (présentation des caractéristiques interculturelles des différents pays et processus d'accompagnement à prendre en compte par la fonction RH).

Chapitre

1

L'internationalisation des firmes et ses conséquences sur la fonction ressources humaines

OBJECTIFS

- Connaître les chiffres clés de la mondialisation et de l'internationalisation des multinationales françaises.
- Identifier les motivations poursuivies (relais de croissance, répartition des risques...) par une entreprise lorsqu'elle s'internationalise et son stade de maturité internationale.
- Comprendre les enjeux des entreprises internationales et les caractéristiques des relations entre société mère et ses filiales.
- Maîtriser les activités clés, les rôles, les enjeux, les parties prenantes et les spécificités d'une gestion des ressources humaines à l'international.

SOMMAIRE

SECTION 1 Pourquoi s'internationaliser ?

SECTION 2 Incidences de l'internationalisation sur la fonction Ressources Humaines

L' internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent, même s'il s'est incontestablement accéléré ces dernières années. Il suffit pour s'en rendre compte de s'appuyer sur l'estimation de la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) sur les multinationales. En effet, celles-ci représenteraient aujourd'hui 95 000 entreprises dans le monde avec plus de 900 000 filiales et 82 millions de salariés (23 % du PIB mondial).

Plusieurs travaux se sont intéressés à ses causes et en particulier ceux de R. Vernon, S. Hymer, C. Kindleberger et J.H. Dunning. Il s'agit d'établir les conditions spécifiques qui rendent l'investissement direct à l'étranger plus avantageux que le recours à une autre forme de développement (exportation ou vente de brevet, par exemple).

Nous allons nous intéresser aux motivations stratégiques de l'internationalisation des firmes et aux types de stratégies et d'organisation à la disposition des entreprises pour se développer à l'étranger. Nous concluons ce premier chapitre sur l'incidence de ces changements sur la structuration et les rôles de la fonction Ressources humaines.

Section 1

POURQUOI S'INTERNATIONALISER ?

1 Les motivations stratégiques de l'internationalisation

En nous appuyant sur une étude réalisée auprès de cent quatre-vingts P.-D.G. de grandes entreprises entre 1995 et 2002 (Barabel et Meier, 2002), cinq principales motivations stratégiques peuvent expliquer l'internationalisation des firmes.

1.1 La recherche de nouveaux relais de croissance

La saturation des marchés dans lesquels l'entreprise évolue traditionnellement, la spécialisation de l'entreprise sur certaines activités (nombre d'acheteurs potentiels limité), la présence d'une forte concurrence dans le pays d'origine et la raréfaction des débouchés commerciaux constituent généralement des conditions propices au développement international des

entreprises (recherche de nouveaux clients sur les marchés étrangers). L'ambition d'améliorer sa position concurrentielle sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché (volume d'activités) et le développement des ventes (chiffre d'affaires) constitue par conséquent un des moteurs de l'internationalisation des firmes. Il s'agit donc pour l'entreprise de poursuivre son expansion *via* une diversification géographique de ses activités, afin de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché. La motivation visant, pour des raisons de survie ou de renforcement, à accéder à des marchés nouveaux ou plus étendus, est d'autant plus forte que l'entreprise doit généralement faire face à un mouvement inverse avec la présence d'une concurrence internationale sur le marché national.

EXEMPLES – Casino et Legrand

L'international représente un puissant relais de croissance pour le Groupe Casino avec une position de leader en Amérique Latine, au Brésil et en Colombie (1^{er} employeur privé) notamment. Au troisième trimestre 2017, l'international a représenté 4 118 milliards d'euros (en hausse +17,7 % contre 1,1 % en France) soit 44 % du chiffre d'affaires total du groupe. De son côté, Legrand est présent dans le monde entier, avec des implantations dans près de 90 pays sur les 5 continents. Le groupe emploie 36 000 salariés dont 80 % à l'international (les États-Unis sont son premier marché).
(source : Rapports annuels)

EXEMPLE – Dalkia (Groupe EDF)¹

EDF a fait de l'international un important axe de son développement. En effet, le groupe entend tripler la part de son activité à l'international d'ici à 2030 en développant notamment les activités de production décarbonée, les services énergétiques, l'ingénierie et le trading. Dalkia est le fer de lance du Groupe en matière de développement des services énergétiques. Sa stratégie de développement à l'international s'intègre pleinement aux objectifs du Groupe. Les efforts sont déployés sur l'ensemble de ses secteurs d'activité : les réseaux de chaleur et de froid, les services énergétiques aux bâtiments et les services énergétiques aux industriels. Pour trouver des relais de croissance durable, Dalkia s'appuie sur le réseau existant du groupe EDF et essaye de mettre à profit les synergies existantes.

1. <https://www.dalkia.fr/fr/services-energetiques/presentation/Dalkia-International>

1.2 La répartition des risques entre les pays

Une stratégie internationale permet de répartir les risques entre les pays, en fonction de l'évolution de la conjoncture économique (croissance, ralentissement, stagnation), des variations monétaires (taux de changes flottants), des catastrophes naturelles (inondation, tremblement de terre, raz de marée, éruption volcanique), de la situation politique (instabilité, crise, conflit, terrorisme) ou du comportement des pouvoirs publics locaux (nationalisation, interférence, attitude vis-à-vis des produits importés). Elle contribue également à réduire les risques de dépendance à l'égard d'un pays *via* une diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement, lorsqu'il existe des risques de change ou de non-transfert ou que les conditions d'offre et de demande dans un pays se dégradent (nombre de concurrents, faible croissance du marché...). Elle donne aussi la possibilité de tirer avantage des déphasages en matière de cycle de vie des produits et secteurs, avec par exemple l'existence d'une compétition moins forte sur les marchés extérieurs (faible intensité concurrentielle) ou le développement de produits parvenus à maturité sur le marché national, mais en phase de croissance dans d'autres pays. L'internationalisation des entreprises est donc un moyen efficace pour permettre aux responsables de mieux répartir leurs risques politiques, économiques et financiers.

EXEMPLE – Le cas du groupe SEB

L'un des axes stratégiques du groupe SEB est le leadership géographique, qui se décline notamment par un développement sélectif dans les pays émergents. Ainsi, le groupe SEB a mis en place une gestion raisonnée des risques inhérents à son activité. Le développement international est à la fois perçu comme un moyen de mieux répartir les risques pays et comme un relais de croissances.

Comme l'indique le rapport annuel 2016, le chiffre d'affaires se répartit entre pays matures (54 % du CA) et pays émergents (46 % du CA – 37 % Europe occidentale, 23 % Chine, 13 % autres pays EMEA, 11 % Amérique du Nord, 7 % Amérique du Sud...). En fonction des années, la croissance est tirée par des zones géographiques différentes. Ainsi (cf. figure ci-dessous), au 2^e trimestre 2017, les taux de croissance les plus élevés ont été en Europe de l'Est (17,8 %), Amérique du Sud (9,6 %) et en Europe occidentale (9,5 %) avec des

taux de croissance plus élevés qu'en Chine ou en Amérique du Nord par exemple.

Tableau 1.1. – Ventes du groupe Seb (analyse comparative 2016/2017)

	Ventes en M€	1 ^{er} semestre 2016	1 ^{er} semestre 2017	Variation 2017/2016	
				Parités courantes	tcpc*
 EMEA	EMEA	1 016	1 118	+ 10,1%	+ 7,0 %
	Europe occidentale	731	797	+ 9,0%	+ 4,8%
	Autres pays	285	321	+ 13,0%	+ 12,6%
 AMERIQUES	AMERIQUES	352	400	+ 13,7%	+ 7,1%
	Amérique du Nord	214	243	+ 13,3%	+ 10,9%
	Amérique du Sud	138	157	+ 14,3 %	+ 1,3%
 ASIE	ASIE	796	879	+ 10,4%	+ 15,3%
	Chine	585	658	+ 12,3 %	+ 20,7%
	Autres pays	211	221	+ 4,8%	+ 0,4%
	TOTAL HORS WMF	2 164	2 397	+ 10,8%	+ 10,1%
	WMF	na	544	+ 103 %	
	GROUPE SEB		2 941	+ 35,9 %	

*tcpc : taux de change et périmètre constants

Chiffres arrondis en M€

% calculés sur chiffres non arrondis

(Source : rapport annuel 2016 et communiqué de presse vente 2^e trimestre 2017)

1.3 La réponse à la globalisation des marchés

La motivation des firmes à s'internationaliser peut également venir de facteurs extérieurs, lorsque des acheteurs étrangers ou des clients mondiaux ont des demandes pour des produits ou des prestations nécessitant un accompagnement à l'international (relation de suivi et de proximité). C'est par exemple l'option prise par l'entreprise Valéo, équipementier automobile qui, pour rester compétitif, s'est fixé comme mission de rechercher en permanence la satisfaction du client, à travers une politique d'accompagnement de ses clients mondiaux. Ceci conduit notamment l'équipementier à inscrire dans sa stratégie de croissance la mission de développer en permanence de nouvelles installations dans un souci de proximité et de réactivité. L'internationalisation peut aussi être liée à la présence de concurrents puissants déjà sur place (situation oligopolistique), pour éviter qu'ils occupent de façon trop marquée le terrain. Elle peut aussi être un moyen de reprendre l'ascendant en misant sur des marchés nouveaux (marchés