

Mondialisation et RH

Mondialisation de l'économie, mondialisation des firmes, mondialisation des marchés financiers...Le concept de mondialisation est sans aucun doute l'un des plus couramment utilisés en cette fin de siècle !

Ce terme traduit le fait que des produits consommés ici soient fabriqués en Asie, que Coca-Cola soit une marque connue partout dans le monde, que les yaourts Danone soient consommés en Chine, que les Japonais financent la dette américaine en achetant des bons du Trésor...Bref, la mondialisation pourrait se définir comme l'extension de l'économie de marché à l'ensemble de la planète.¹

30 siècles de mondialisation

La mondialisation de l'économie a bouleversé l'ordre des choses : elle agit sur la modification des règles de la concurrence, sur l'élargissement des zones d'échange (passage d'un commerce "inter-national" à un commerce "inter-régional"), sur l'uniformisation culturelle mais aussi sur l'exploitation des pays les plus pauvres. Certains même accusent la mondialisation d'être la cause de l'augmentation du chômage dans les pays développés, du fait de la délocalisation des sites de production dans les pays en voie de développement, à main-d'œuvre moins onéreuse.

¹ "Qu'est-ce que la mondialisation ? " *Alternatives économiques* hors série n°36 p 42 et 43

La mondialisation n'est pourtant pas, comme le laissent croire les médias, un phénomène récent. Déjà les Phéniciens aux environs de 900 avant JC esquissent une première forme de mondialisation à partir du Liban actuel, en installant des comptoirs sur l'ensemble du monde méditerranéen et en répandant l'alphabet pour écrire toutes les langues et rédiger les contrats. Plus tard la Grèce helléniste, l'Empire Romain, l'Islam conquérant débordent leurs frontières naturelles pour s'emparer et commercer avec des territoires éloignés, en laissant des traces profondes dans les cultures et ethnies locales. De la même manière, Venise à partir du XII^{ème} siècle étend sa domination économique à l'échelle du monde connu, de l'océan indien à la Baltique. Au XVI^{ème} siècle, ce sont les galions espagnols et Portugais qui importent en Europe des flots d'or et d'argent bouleversant alors la vie au plus profond des villages et créant le début d'une inflation des prix à Anvers, Paris, Gênes ou Toulouse selon la "cherté des choses". De la même manière, la France participe au XVIII^{ème} siècle au formidable essor du commerce international, lequel augmente de 400 à 500% des années 1720 à 1780 avec des taux annuels moyens de croissance comparables à ceux connus durant la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Même à la veille de la Première Guerre Mondiale, les taux d'exportation des différents pays d'Europe sont supérieurs à ceux des années 70 avec des taux avoisinant 15% du PIB².

Dès lors, il apparaît évident que le discours médiatique et politique portant sur le défi actuel de la mondialisation a pris un certain retard !

Néanmoins, l'impact de la mondialisation sur l'organisation des firmes est quant à lui plus récent, et c'est à la moitié du XX^{ème} siècle que les firmes ont réellement connu une modification structurelle du fait de la mondialisation des échanges³.

Internationalisation des entreprises

C'est un phénomène à double sens : l'essor des échanges mondiaux est étroitement lié à l'internationalisation des entreprises, et l'internationalisation des entreprises est la résultante de l'essor des échanges mondiaux.

² *Le journal des professionnels Aquitaine* n°8, oct-nov 98, p19

³ *Le Figaro Etudiant* oct. 1998

Les prémices de la mondialisation apparaissent avec IBM et SINGER, premières multinationales américaines, qui ont réussi à conquérir les marchés mondiaux, en internationalisant leurs activités.

Le premier grand essor des firmes transnationales s'est réalisé en Europe dans les années 50, quand les firmes se sont implantées pour contourner les barrières protectionnistes. Cette logique d'accès au marché demeure essentielle dans le développement de l'investissement direct à l'étranger. Mais les firmes mettent également en œuvre une division internationale du travail interne (ou par le biais des sous-traitants) afin de localiser leurs différentes activités dans les lieux offrant le meilleur rapport qualité prix. Enfin, l'internationalisation des firmes reflète également le mouvement continu de concentration des entreprises lié à la recherche d'économies d'échelle. D'où une explosion des opérations de fusions/acquisitions dans les pays riches au cours des années 90 et particulièrement depuis 1998⁴. Désormais, le développement des entreprises à l'étranger est devenu un passage obligé de survie et de croissance, face à un environnement de plus en plus concurrentiel. En effet, il permet aux entreprises de rester compétitives et d'accroître leurs parts de marché.

Des nombreux auteurs, comme Michael Porter ont ainsi tenté de formaliser l'internationalisation des firmes, en distinguant les différentes formes d'organisation interne qui peuvent exister.

La différence entre chacune d'elles tient non seulement à la situation de marché mais surtout aux hommes qui les dirigent et qui définissent la politique générale.

Nancy ADLER professeur à l'Université Mac Gill au Canada distingue quatre catégories d'entreprises selon leur degré d'internationalisation⁵

1°) Les entreprises nationales

Elles visent leurs marchés intérieurs mais aussi il leur arrive d'exporter des produits dans un autre pays. Elles ont tendance à centraliser leur organisation autour de compétences propres. Leurs valeurs sont celles de leur pays d'origine et elles attendent de leurs clients étrangers qu'ils s'adaptent.

⁴ *Alternatives économiques* hors série n°36 p 42 et 43 *opus cit.*

⁵ ADLER Nancy " *Comportements organisationnels : une approche multiculturelle* " Editions Renaud Goulet 1994

2°) Les entreprises plurinationales

Elles opèrent dans plusieurs pays différents en y produisant et en y vendant des biens correspondant à une demande locale. Chacun de ces marchés devant être gérés séparément, ce type d'entreprise fonctionne de manière relativement décentralisée. Au siège central, la gestion des affaires internationales est confiée à des équipes spécifiques.

Ces entreprises doivent être sensibles aux différences culturelles car elles doivent traiter chaque marché séparément.

3°) Les entreprises multinationales

Elles possèdent des infrastructures dans plusieurs pays différents. Elles les utilisent pour réaliser des économies d'échelle et répondre aux besoins des marchés internationaux. Cette stratégie requiert une centralisation forte et une organisation à l'échelle internationale. Dans leur recherche d'économies d'échelle, ces entreprises ont tendance à minimiser les différences culturelles.

4°) Les entreprises transnationales ou mondiales

Le monde représente pour elles un vaste marché où elles peuvent diffuser leurs idées, produire et distribuer des biens et services. Leur objectif est de parvenir " au sur-mesure de masse ", en étant à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux ou régionaux et à la pointe des ressources et de la production au niveau mondial.

Leur double maxime est " Penser local, agir mondial ; Penser mondial, agir local ".

La contrainte structurelle est complexe. Les compétences sont distribuées dans le monde entier plutôt que concentrées au siège, elles doivent être coordonnées à des fins de synergie plutôt que gérées séparément. La sensibilité aux différences culturelles est essentielle au succès des entreprises de ce type.

Chacune de ces étapes d'internationalisation engendre des implications spécifiques en terme de Gestion des Ressources Humaines.

C'est pourquoi nous avons voulu nous pencher sur l'impact de la mondialisation sur l'évolution des métiers, et plus particulièrement sur celui de gestionnaire des Ressources Humaines.

La fonction Ressources Humaines a en effet connu de nombreux bouleversements et la mondialisation de l'économie vient, à nouveau, modifier la donne.

" La gestion des Hommes est ainsi radicalement transformée par cette expansion géographique de l'entreprise. "

"Au rôle résigné d'intendance suiveuse se substitue celui de moteur du développement dont la puissance et la performance contribueront directement au mouvement de l'entreprise (...)"⁶

La mondialisation a donc de nombreuses conséquences sur la gestion des ressources humaines et sur la fonction elle-même. Ainsi, c'est au DRH de recruter les collaborateurs étrangers d'une filiale, c'est à lui de gérer la carrière des expatriés, d'organiser la mobilité du personnel à l'intérieur du groupe à dimension internationale, de suivre l'évolution des métiers et de l'anticiper par la formation, à lui enfin de jongler entre les différents droits sociaux nationaux pour essayer d'harmoniser la politique RH.

"L'évolution sociale et celle des mentalités accompagnent le mouvement de mondialisation industrielle et les gestionnaires des ressources humaines sont promus au rang d'hommes clés de l'entreprise. Ils sont conduits à réinventer leur métier en recombinaison des paramètres techniques, humains, sociaux et culturels sur un fond de compétition internationale "⁷

La place du DRH dans une firme internationale serait donc stratégique. Qu'en est-il en réalité ?

⁶ préface par SALLAVUARD Guy Directeur du CINDEK, "Vers le management international des Ressources Humaines", PERETTI, CAZAL, QUIQUANDON, 1990

⁷ Idem opus cit.

C'est pourquoi il est intéressant d'aborder dans un premier temps les conséquences de la mondialisation sur l'organisation et les pratiques de gestion des Ressources Humaines, et dans un deuxième temps les enjeux pour la fonction ressources humaines, opportunités à développer ou obstacles à contourner.