



HAL
open science

Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines ?

Ariel Mendez

► **To cite this version:**

Ariel Mendez. Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines ?. Les Cahiers français : documents d'actualité, 2006, 333, pp.38-43. halshs-00102106v1

HAL Id: halshs-00102106

<https://shs.hal.science/halshs-00102106v1>

Submitted on 29 Sep 2006 (v1), last revised 5 Oct 2006 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines ?

Vers des stratégies et des organisations globales ?

Depuis trente ans, la libéralisation des échanges et le développement des investissements directs à l'étranger (IDE)¹ ont conduit à ce qu'il est commun d'appeler aujourd'hui une globalisation de l'économie. Les flux d'IDE, d'un montant de 648 milliards de dollars en 2004, sont aujourd'hui seize fois supérieurs à ce qu'ils étaient en 1950.

Mais, la globalisation ne doit pas être réduite à cette seule dimension quantitative. Le développement des IDE s'est accompagné de changements significatifs sur le plan stratégique et organisationnel. En matière stratégique, un des traits majeurs de l'internationalisation dans les années 80 et surtout 90 a été le passage de stratégies multi-domestiques fondées sur une juxtaposition de couples produits-marchés nationaux indépendants à des stratégies globales orientées vers la recherche de leadership sur des couples produits-marchés définis sur une base mondiale¹. D'où les mouvements de délocalisation et d'externalisation des fonctions les moins créatrices de valeur. De plus, depuis la fin des années 90, la montée en puissance d'un nouveau type d'acteurs –les investisseurs institutionnels²- a accru le poids des marchés financiers dans la conduite des stratégies des firmes multinationales (FMN), les incitant à privilégier des logiques de rendement de court terme. Cette « financiarisation » des stratégies a des conséquences sur la gestion des ressources humaines (GRH).

En matière d'organisation, l'émergence du concept de « firme transnationale »³ traduit le fait que, dans un certain nombre de situations, les maisons-mères cherchent à coopérer avec leurs filiales étrangères, et non plus simplement à les contrôler. Ces dernières peuvent jouer des rôles différents suivant leurs capacités et leurs ressources internes. Les entreprises fonctionnent en réseau mais cela exige des mécanismes de coordination diversifiés. Parmi ceux-ci, les ressources humaines et leurs modes de gestion deviennent une variable clé.

Quelle globalisation ?

Le processus de globalisation marque donc une rupture qualitative dans les modes de fonctionnement des entreprises. Mais conduit-il à une globalisation de la GRH ? Que peut d'ailleurs signifier une globalisation de la GRH ? Une homogénéisation des pratiques et leur convergence vers un nombre limité de modèles, voire un modèle unique ? Dans ce cas, vers quel(s) modèle(s) de GRH les entreprises sont-elles susceptibles de s'orienter ? Dans les années 80, le succès des entreprises japonaises a conduit au transfert de pratiques d'organisation et de GRH en Europe et en Amérique du Nord. Depuis les années 90, il semble que l'on s'oriente vers une diffusion du modèle anglo-saxon. Cependant, les choses ne sont

¹ Le FMI définit l'investissement direct à l'étranger comme "un investissement destiné à acquérir un droit de propriété significatif dans une entreprise opérant dans un pays différent de celui de l'investisseur".

pas aussi simples. La globalisation favorise dans certains cas une convergence des pratiques de GRH, mais on constate que malgré l'interconnexion croissante des économies, les pays et les entreprises continuent dans le même temps de se différencier.

Quels choix stratégiques en matière de gestion internationale des ressources humaines ?

Dans les processus en cours, les FMN jouent un rôle majeur. La célèbre typologie de Perlmutter⁴ qui met en évidence les relations entre maisons-mères et filiales constitue un cadre de référence utile, même s'il doit être complété, pour analyser et interpréter les évolutions actuelles. Quatre cas de figure peuvent être repérés :

- ethnocentrique. La culture organisationnelle de la société-mère est supposée meilleure que celle des filiales. En vertu de ce principe, toutes les décisions stratégiques sont prises au niveau du siège, les filiales sont dirigées par des expatriés et la gestion du personnel est centralisée.
- polycentrique. Dans ce cas, chaque filiale étrangère a sa propre stratégie, le nombre d'expatriés est faible et il n'existe pas de politique de personnel unifiée.
- régiocentrique. Dans ce type d'entreprises, le monde est divisé en régions supposées plus ou moins homogènes culturellement. Seules les décisions très importantes sont prises au niveau mondial, les autres, selon leur degré, l'étant au niveau du siège régional ou national. La mobilité est importante à l'intérieur d'une région, et la politique du personnel est déterminée au niveau régional.
- géocentrique. Dans ce cas de figure souvent présenté comme un idéal-type à approcher, il y a égalité des chances pour toutes les nationalités représentées dans le groupe. Les décisions stratégiques sont prises dans un siège supposé mondial. La politique du personnel se veut globale et ne doit pas exprimer les préférences d'une nationalité particulière.

En vertu de cette typologie, la globalisation de la GRH devrait se traduire par une multiplication du nombre de multinationales de type géocentrique, avec un développement de la mobilité internationale et des outils de gestion qui l'accompagnent. Ces efforts concernent en particulier la gestion des hauts potentiels destinés à devenir les futurs dirigeants de l'entreprise. Ils passent par le développement de profils de carrières internationaux et par la mise en place d'outils d'évaluation unifiés permettant d'apprécier la performance des individus suivant les mêmes critères quelle que soit leur localisation.

L'internationalisation de la GRH : entre pression vers la convergence et maintien des spécificités nationales

Vers une « anglo-saxonisation » des pratiques de GRH ?

La globalisation des stratégies a effectivement accru la convergence de certains domaines du management des ressources humaines mais dans une logique plutôt ethnocentrique. Les multinationales américaines ont ainsi fait la preuve de leur capacité à créer des systèmes internationaux de gestion et à diffuser des outils et des principes. Des travaux concluent d'ailleurs à une convergence des pratiques et des outils vers un modèle anglo-saxon qui deviendrait dominant en Europe. Les chercheurs n'hésitent pas à parler d'« *anglosaxonisation* » des entreprises européennes⁵. Cette expression définit d'ailleurs moins la diffusion d'un modèle anglo-saxon grâce au contrôle exercé par les maison-mères sur leurs filiales qu'un processus d'adoption de pratiques qui caractérisent les multinationales anglo-saxonnes. Ce processus est inégal suivant les domaines du management et les catégories de salariés, et concerne principalement l'évaluation et la gestion des carrières : contrôle et évaluation orientés vers la performance de court terme, modes de gestion des carrières et des rémunérations plus individualisés.

En matière de gestion des carrières, les multinationales sont à la recherche de dirigeants ou de managers globaux capables de conduire le processus d'internationalisation. Pour ces individus, les modèles de gestion de carrière valorisent davantage les profils généralistes (suivant une conception anglo-saxonne) que des profils d'experts ou de spécialistes. Ces salariés sont porteurs de compétences de haut niveau, facilement transférables d'une entreprise à une autre. Ils font jouer la concurrence entre les entreprises, ce qui conduit ces dernières à développer des politiques de rémunération attractives (sous formes de stock options notamment) de façon à les attirer ou les stabiliser. Le recrutement de cette catégorie de salariés est largement internationalisé, de même que leur espace de mobilité.

La globalisation est également visible dans les critères et les outils d'évaluation. Ils sont le résultat de l'évolution vers des firmes réseaux multinationales, du développement de structures transversales de type projet et de la financiarisation des stratégies. A côté des compétences techniques, les exigences portent sur la capacité à travailler en équipe, l'orientation client ou la prise en compte des contraintes financières dans l'activité. L'influence anglo-saxonne se traduit par l'attention croissante portée à la valeur actionnariale à l'introduction de liens entre la rémunération des cadres dirigeants et les résultats de l'entreprise et à la diffusion d'outils d'évaluation comme le 360°.

L'individualisation des rémunérations est également un domaine de la GRH qui illustre bien ce mouvement de globalisation. L'individualisation consiste à différencier les rémunérations en liant une partie plus ou moins importante du salaire aux apports productifs du salarié à

l'organisation. Elle prend également la forme du développement de l'actionnariat salarié. Longtemps l'apanage des firmes anglo-saxonnes, ce dernier se répand car il présente l'avantage d'augmenter les revenus malgré la rigueur salariale. Et, alors que les politiques de rémunération restent généralement définies au niveau national, l'actionnariat salarié est un moyen pour les multinationales de déconnecter les politiques de rémunération des contraintes nationales. Bien évidemment, l'individualisation est conditionnée par l'adoption par les entreprises de procédures formalisées d'évaluation des performances individuelles.

Les mécanismes de diffusion

Comment interpréter cette diffusion du modèle anglo-saxon ? La sociologie néo-institutionnaliste américaine donne des clés de lecture grâce au concept d'isomorphisme qui se définit comme « *un processus qui contraint une unité dans une population à ressembler aux autres unités car elles sont toutes face aux mêmes conditions environnementales* »⁶. Il y aurait deux types d'isomorphismes : l'un, concurrentiel, résulterait du processus de sélection qui s'opère sur les marchés. L'autre, institutionnel, s'explique par le fait que les organisations ne se battent pas uniquement pour des parts de marché mais également pour une légitimité institutionnelle. DiMaggio et Powell⁷ ont identifié trois mécanismes de changement isomorphe institutionnel :

- Coercitif. Des organisations font pression sur d'autres pour qu'elles modifient leur fonctionnement, une maison-mère peut par exemple imposer à ses filiales d'adopter un nouveau système d'information ou de conduire des restructurations.
- Mimétique. En réponse à l'incertitude, des organisations en imitent d'autres qui leur paraissent plus légitimes ou plus efficaces. Là, l'homogénéisation des pratiques vient en fait du manque d'imagination des managers à inventer des solutions nouvelles. Les entreprises vont par exemple reprendre les solutions organisationnelles employées par les leaders du secteur qui du fait de leurs performances apparaissent les plus efficaces.
- Normatif. Les organisations adoptent des normes collectives, dans le cas de la professionnalisation d'une activité par exemple. La professionnalisation représente l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs méthodes de travail et donner une base légitime à leurs activités. C'est le cas par exemple, de l'Agence du médicament qui regroupe les laboratoires pharmaceutiques.

Cette approche a été appliquée au fonctionnement des entreprises multinationales. Dans ces dernières, les relations entre les maisons-mères et leurs filiales sont prises entre deux isomorphismes contradictoires. Le premier est lié à la politique de la maison-mère qui peut exercer un pouvoir coercitif sur sa filiale. Il favorise les processus de convergence de pratiques de GRH. L'autre vient de ce que le fonctionnement des filiales est contraint par leur

environnement local. Il en résulte que malgré une diffusion de principes et d'outils de GRH, on constate dans le même temps, 1/ que les modes de gestion des filiales continuent de refléter l'influence significative de leur pays d'origine ; 2/ que les multinationales agissent très différemment suivant leur nationalité. Cela remet en question l'idée d'un processus de globalisation totalement homogénéisant.

Le maintien de la variabilité de la GRH

Malgré un mouvement de diffusion d'un modèle anglo-saxon, on ne peut pour autant parler de globalisation de la GRH et ce pour plusieurs raisons : les espaces de mobilité et de recrutement restent majoritairement nationaux ; certains domaines du management demeurent fortement soumis aux réglementations nationales ; tous les salariés ne sont pas concernés à l'identique .

Des espaces de mobilité et de recrutement encore largement nationaux

La gestion des mobilités est un très bon exemple de ce mouvement ambivalent. Alors qu'au début des années 90, nombre de DRH interrogés considéraient que la mobilité internationale était destinée à se développer pour accompagner les stratégies des entreprises, les constats effectués par la suite ont montré que cette mobilité n'avait pas connu l'essor escompté et avait pris des formes *a priori* inattendues. La mobilité fait partie des mécanismes traditionnels de coordination dans les organisations. Elle contribue à la formation et à l'enrichissement de l'expérience, elle permet d'assurer un contrôle culturel des employés locaux ou des transferts de savoir-faire. Depuis les années 90, d'autres formes de coordination se sont développées de façon plus significative que l'expatriation, pas toujours efficace pour des raisons individuelles, organisationnelles et financières⁸. En complémentarité avec la mise en place des structures transversales de type projet, des « quasi-mobilités » se sont développées : visites, séjours (de 15 jours à 6 mois) qui n'exigent pas le déplacement de la famille. Le développement des technologies de l'information et de la communication, la possibilité de créer des systèmes d'information globaux accessibles en tout lieu ont rendu moins nécessaire la présence physique des personnes. On assiste de plus en plus au développement d'équipes « virtuelles ».

Concernant le recrutement, il existe également un discours très volontariste de la part des entreprises sur des recrutements qui s'effectueraient sur un marché de l'emploi mondial. Or, l'internationalisation du recrutement doit être relativisée. Elle concerne essentiellement les cadres et les salariés qui offrent des compétences spécifiques. La mobilité internationale et l'internationalisation du recrutement sont articulées à la segmentation des ressources

humaines et sont liées au niveau de qualification des individus. Il existe des différences très significatives de traitement entre les salariés non cadres ayant des niveaux de qualification bas ou moyens (ouvriers, techniciens, voire techniciens supérieurs) et les cadres disposant de niveaux de qualification élevés. On sait que pour les premiers, la mobilité et les espaces de recrutement demeurent principalement nationaux. Mais, même au sein de la population cadres, il faut être prudent. Des recherches menées sur l'internationalisation de la fonction recherche-développement qui abrite pourtant des salariés très qualifiés ont montré qu'à la fin des années 90, les chercheurs recrutés à l'étranger représentaient moins de 3% des chercheurs employés en France⁹. Les filières de recrutement sont encore souvent structurées sur un plan national. Elles reposent sur les relations que les entreprises entretiennent avec les établissements d'enseignement supérieur, écoles, universités, qui fonctionnent encore largement sur une base nationale. L'internationalisation de l'enseignement supérieur qui va en s'accroissant depuis une dizaine d'années pourrait cependant faire évoluer les pratiques.

Les politiques de rémunération restent contraintes par l'environnement institutionnel

D'autres instruments de la politique de GRH conservent encore des bases nationales en lien avec des spécificités juridiques, institutionnelles voire culturelles. De manière générale, tout ce qui relève d'arrangements juridiques et institutionnels locaux tend à échapper à l'influence de la globalisation.

Les systèmes de rémunération sont liés aux réglementations nationales, aux conventions collectives, autant d'éléments définis nationalement, qui constituent pour l'entreprise un cadre d'action qui la contraint. La réglementation sur les salaires minimums est ainsi très différente au sein même de l'Europe. Les entreprises sont également contraintes par le salaire moyen du marché du travail national. Même dans les FMN, les salaires sont souvent fixés par rapport à un standard local, sans volonté d'harmonisation. Au sein de l'Union Européenne, les différences de salaires moyens annuels exprimés en standard de pouvoir d'achat sont encore significatives et montrent un rapport de un à dix entre la Lituanie et le Royaume-Uni par exemple (source : Eurostat 2004). Ces différences soulèvent des questions d'équité dans les équipes transnationales qui deviennent de plus en plus nombreuses.

L'introduction de la part variable dans les salaires qui s'est largement développée se fait également de façon différente selon les pays, notamment entre les Etats-Unis et l'Europe. La part variable est généralement supérieure aux Etats-Unis en proportion du salaire total et la variabilité est toujours introduite plus bas dans la hiérarchie. En Europe, en particulier dans un pays comme la France, la variabilité du salaire et l'accès à des formes de rémunération de type stock options est liée à la position dans l'échelle hiérarchique.

Une GRH segmentée

Enfin, les mouvements de transferts de pratiques ne concernent pas tous les salariés avec la même intensité. Il est important de distinguer des niveaux, des « segments » au sein desquels les pratiques de GRH et leur degré d'internationalisation varient considérablement. Des travaux menés sur la globalisation et la financiarisation des stratégies de multinationales du secteur agroalimentaire ont mis en évidence une segmentation des politiques de GRH¹⁰. Pour les cadres supérieurs porteurs de compétences de haut niveau, se met en place une GRH qui se caractérise par une internationalisation du recrutement, l'organisation de plans de carrière à l'échelle internationale et des politiques de rémunération davantage articulées aux performances de l'entreprise qu'aux standards du marché du travail local. A côté de ce segment internationalisé, perdurent des segments de salariés « locaux », l'un constitué d'emplois stables bénéficiant à des salariés porteurs de compétences spécifiques à l'entreprise, l'autre incluant diverses formes de travail précaire parmi lesquelles l'intérim. Pour ces catégories de salariés, le recrutement et les filières de mobilité demeurent largement nationales, tandis que les politiques de rémunération - même si la variabilité et l'individualisation s'accroissent - restent ancrées au contexte national.

Les facteurs du maintien de la variabilité ; contingence de la GRH et différences culturelles et institutionnelles

Comment expliquer cette persistance de la variabilité de la GRH ?

La contingence de la GRH : une pluralité de modèles de GRH

La gestion des ressources humaines est tout d'abord par nature contingente, c'est-à-dire qu'il n'existe pas une politique de GRH applicable en toutes circonstances. La GRH varie suivant des facteurs internes et externes. Malgré les mouvements de convergence que l'on a évoqués, les facteurs de contingence traditionnels comme la taille, l'âge de l'entreprise, sa stratégie ou son secteur d'appartenance continuent d'influencer le niveau des qualifications et la nature des compétences requises, l'organisation du travail, les modes de gestion des compétences et la possibilité d'organiser des filières de mobilité.

A ces facteurs traditionnels, il faut ajouter la nationalité des multinationales qui détermine également leur comportement en matière d'organisation, de coordination des activités et de GRH. Ainsi, les multinationales américaines sont plutôt centralisées et privilégient des mécanismes formels de coordination, tandis que les firmes japonaises sont réputées pour développer des mécanismes informels comme la mobilité de façon à promouvoir une culture d'entreprise commune¹¹. Au-delà de la nationalité de l'entreprise, c'est la persistance des

différences nationales en matière culturelle et institutionnelle qui joue un rôle primordial sur la variabilité de la GRH.

La persistance des spécificités nationales

Depuis de nombreuses années, il existe un courant culturaliste qui s'attache à montrer à quel point les pays continuent de se différencier du point de vue des schémas mentaux ou des systèmes de valeurs. A partir d'une étude désormais célèbre sur une FMN américaine, Geert Hofstede, dont les travaux ont eu un retentissement important en matière de management, a défini une distance culturelle entre les pays qu'il caractérise à partir de quatre critères : distance hiérarchique (elle mesure le degré d'acceptation par les subordonnés d'une répartition inégale du pouvoir) ; degré d'individualisme versus collectivisme (il mesure le degré d'intégration des individus au sein d'une communauté) : degré de masculinité versus féminité (il mesure le degré d'interchangeabilité des rôles sociaux suivant les sexes) ; le contrôle de l'incertitude (qui renvoie à la propension des membres d'une culture à se sentir menacés par des situations incertaines ou inconnues)¹². En France, les travaux récents de Philippe d'Iribarne réaffirment l'encastrement culturel des organisations et des méthodes de gestion¹³. Les entreprises et leurs modes de gestion s'inscrivent dans un référentiel culturel donné. Si les pratiques de GRH continuent de varier suivant les pays, c'est parce qu'elles s'inscrivent dans des contextes culturels dont les fondements se situent dans l'histoire longue de ces pays.

Une autre explication de la persistance des spécificités nationales est proposée par le courant institutionnaliste qui met au cœur de l'analyse le rôle des cadres institutionnels. Ce qui différencie les pays et les pratiques nationales en matière de GRH ce n'est pas tant la culture que le résultat de l'interaction dans un espace social donné d'acteurs ou de structures économiques, politiques et sociales.

L'approche en termes de « business systems » (ou systèmes socio-économiques) de Richard Whitley analyse les pays comme des systèmes comprenant trois composantes majeures interconnectées: les entreprises en tant qu'acteurs économiques, l'organisation du marché et les systèmes de coordination et de contrôle dans la société¹⁴. L'organisation de chaque système socio-économique est déterminée par l'influence d'institutions clés qui sont de deux ordres. Les « institutions de base » (ou background institutions) ont trait aux relations de confiance, de subordination et d'autorité qui fondent les relations interpersonnelles et permettent les coopérations entre les individus et entre les organisations. Les « institutions rapprochées » (proximate institutions) concernent le rôle de l'Etat, le type de marché financier, l'organisation du système éducatif et de relations professionnelles. En Asie, par exemple, la structuration des relations hiérarchiques dans les entreprises est ainsi à rapprocher

de l'importance de la loyauté à la famille comme institution centrale. Les pays asiatiques se différencient cependant de par leur histoire récente concernant le rôle plus ou moins central de l'Etat ou la nature des relations d'emploi.

En France, les travaux du LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail) qui ont donné lieu à l'Analyse sociétale fournissent un cadre analytique assez similaire¹⁵. Dans les années soixante-dix, partant des différences d'échelles de salaires entre la France et l'Allemagne, les chercheurs ont montré que ces différences résultaient d'interdépendances structurelles propres à chacun des pays entre le système éducatif, le système productif et le système de relations professionnelles. Dans les entreprises, la GRH, en particulier les modes de gestion des compétences, les systèmes de promotion et de rémunération, sont articulés à la manière dont sont produites, hiérarchisées et valorisées les qualifications dans le système de formation.

Grâce à ces approches, on comprend mieux pourquoi malgré le mouvement de globalisation des stratégies, nombre de pratiques de GRH demeurent différentes d'un pays à l'autre. Ces pratiques s'inscrivent dans des ensembles institutionnels nationaux cohérents qui forment système. Cela ne signifie pas que ces ensembles sont immuables, mais il faut clairement avoir l'esprit que les changements ne peuvent être instantanés et que leur pérennité dépend de leur compatibilité avec les autres composantes du système.

Conclusion :

Ces dernières années ont vu la diffusion de principes, d'outils et de pratiques de GRH, en provenance notamment des pays anglo-saxons. Pour les grands groupes multinationaux, la globalisation des stratégies accroît les marges de manœuvre en matière de gestion de l'emploi. Mais, il est également tout aussi vrai que les entreprises, de par leur appartenance sectorielle ou leur pays d'origine, continuent de se différencier du point de vue de la GRH. Il existe une tension persistante entre une variabilité structurelle de la GRH et un mouvement de globalisation supposé homogénéisant. Il ne faut donc pas céder aux sirènes de la globalisation et aux slogans de la « pseudo-convergence ». Comme toujours, la réalité est un peu plus compliquée que ne le laissent penser certains schémas simplificateurs.

Encadré

Un exemple de « business system » à l'épreuve de la globalisation : le cas tchèque

Le cadre institutionnaliste élaboré par Richard Whitley permet d'analyser les transformations à l'œuvre dans certains pays d'Europe Centrale comme la République Tchèque. Il met en évidence que dans ces pays, malgré un contexte d'ouverture des marchés, la GRH est moins évolutive qu'on ne pourrait le penser et il en propose une explication qui va au-delà des seules particularités culturelles.

Les modes de GRH présents dans les entreprises tchèques reflètent la prégnance du modèle socialiste encore récemment en vigueur et la tension entre ses principes égalitaristes et collectivistes et l'introduction de pratiques de GRH plus individualisantes importées d'Amérique du Nord ou d'Europe de l'Ouest. Même dans les grandes entreprises (auparavant publiques) ou les sociétés rachetées par des groupes étrangers, l'héritage socialiste est clairement visible. La mobilité de la main d'œuvre est faible et contrainte par l'existence de logements disponibles dans les zones économiquement dynamiques. Les entreprises, fortement imprégnées de l'héritage de sécurité d'emploi, ont faiblement recours au licenciement économique même lorsque leur situation financière pourrait le légitimer. L'influence du cadre politico-économique est également perceptible dans la réticence vis-à-vis d'une personnalisation de la gestion.

L'individualisation des carrières et des rémunérations est une thématique nouvelle dans les entreprises tchèques. Son introduction se heurte à la méfiance envers tout ce qui peut rappeler le pouvoir du chef. Il ne faut pas oublier que, quelques années en arrière, les entreprises disposaient de « dossiers personnels » sur leurs salariés. Ils ont été supprimés en 1989 mais les dispositifs d'évaluation nécessaires à la mise en place d'une politique différenciée de gestion des carrières et des rémunérations suscitent des réticences liées à ces anciennes pratiques. L'ancienneté demeure ainsi une variable essentielle dans la fixation des salaires.

Le cas tchèque illustre parfaitement le rôle d'institutions rapprochées, ici en l'occurrence l'Etat, dans le fonctionnement d'un système socio-économique. Cela ne signifie pas pour autant que la société tchèque ne peut pas évoluer mais que les réformes que l'on voudrait entreprendre, y compris dans le domaine de la GRH, doivent composer ou s'articuler avec ces institutions qui façonnent tout système socio-économique. Toute politique de GRH qui n'en tiendrait pas compte est vouée à l'échec.

Adapté de : Yves-Frédéric Livian (2000) La gestion des ressources humaines dans les pays en transition de l'Europe Centrale : une analyse institutionnaliste du cas tchèque, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37, octobre.

¹ Porter M. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

² Les investisseurs institutionnels sont les organismes qui gèrent de façon collective les capitaux que leur confient des épargnants individuels ou d'autres organisations. Ils incluent les compagnies d'assurance, les fonds de pension, les gérants d'OPCVM et les banques dans leur activité d'investissement.

³ Bartlett C., Ghosal S. (1991), *Le management sans frontières*, Editions d'Organisation.

⁴ Perlmutter H.V. (1969), The Tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, January-february, 9-18.

⁵ Ferner A., Quintanilla J. (1998), Multinationals, National Business systems and HRM : the Enduring Influence of National Identity or a process of 'anglo-saxonization', *The International Journal of Human Resource Management*, 9:4, 710-731.

⁶ Hawley A. (1968), Human Ecology, in D.L. Sills (ed), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, MacMillan, NY.

⁷ DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, april, 147-160

⁸ Huault I. (1998), *Le management international*, La Découverte, Collection Repères, Paris.

⁹ Béret P, Mendez A, Paraponaris C, Richez-Battesti N (2003), R&D Personnel and Human Resource Management in Multinational Companies : Between Homogenization and Differentiation, *International Journal of Human Resource Management*, 14:3, 449-468.

¹⁰ Pérez R. et Palpacuer F. (coord.) (2002), *Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe*. Rapport pour le Commissariat Général au Plan.

¹¹ On distingue généralement quatre catégories de mécanismes de coordination : formels et structurels ; informels (la mobilité en fait partie en tant qu'outil favorisant la création d'une culture commune) ; hybrides (comme les groupes de projets) ; les marchés internes (les différentes unités se coordonnent par des relations de clients à fournisseurs).

¹² Hofstede G. (1980), *Culture's consequences : International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA, Sage.

¹³ Iribarne (d') Ph. (coord). (1998), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris.

¹⁴ Whitley R. (1992), Societies, Firms and Markets : the Social Structuring of Business Systems, in R. Whitley Ed, *European Business Systems*, Sage, London.

¹⁵ Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, PUF, Collection Sociologie, Paris.