

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

### *L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

## **ENJEUX DU TRANSFERT DES MODÈLES UNIVERSELS DES PRATIQUES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN (GCH) VERS LES PAYS DU SUD : LE CAS DU SÉNÉGAL**

**Mouna BAH**

*Doctorante en Administration, Université du Québec À Trois Rivières, Canada*

[Mouna.Bahi@uqtr.ca](mailto:Mouna.Bahi@uqtr.ca)

**Jamal BEN MANSOUR**

*Professeur en gestion des ressources humaines, Université du Québec À trois rivières, Canada*

[jamal.ben.mansour@uqtr.ca](mailto:jamal.ben.mansour@uqtr.ca)

**Koita AWA**

*Conseillère en finance, Caisse Desjardins, Canada*

[Awa.Koita@uqtr.ca](mailto:Awa.Koita@uqtr.ca)

**RÉSUMÉ** – Dans une perspective plus globale, le transfert des meilleures pratiques de gestion du capital humain (GCH) est une part importante des relations de partenariat Nord-Sud. Toutefois, on assiste à un engorgement pour l'universalisation des pratiques venues du Nord au détriment d'un transfert réfléchi respectant la réalité des pays du Sud. La présente communication est une occasion de partage, d'échange et de réflexion sur cette épineuse question. En fait, à travers une étude de cas d'une filiale française installée au Sénégal, nous nous livrons à cet exercice de réflexion en explorant les enjeux du transfert Nord-Sud des modèles universels des pratiques GCH. Dans un premier temps, nous présenterons une revue de la littérature sur le transfert des pratiques de GCH des multinationales vers les filiales. Dans un deuxième temps, nous présenterons le cadre d'intervention et l'expérience d'internationalisation à Dakar (capitale du Sénégal) d'une filiale française avant de dévoiler les résultats de cette étude, Dans un troisième temps, nous discuterons les résultats de l'étude notamment le rôle des structures, de la culture locale, de l'organisation du travail, de la concurrence, de l'histoire, de la légitimité sociale et du choc de deux philosophies de management (Nord vs Sud). Nous terminerons notre communication sur les leçons apprises de l'étude.

**Mots clés :** Transfert des pratiques, Nord Sud, Gestion du capital humain.

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

## INTRODUCTION

Dans un contexte de globalisation marqué par la libéralisation des échanges et le développement des investissements directs à l'étranger, la quête d'avantages concurrentiels et de nouveaux marchés est devenue cruciale (Frimousse & Peretti, 2005; Mendez, 2006). Par conséquent, les multinationales optent pour la délocalisation, et établissent des succursales et des filiales dans plusieurs pays dits pays d'accueil (Coculova, 2015). Dans ces circonstances, une nouvelle approche économique émerge et tend à utiliser les termes « Nord » vs « Sud » pour désigner cette nouvelle relation qui s'installe entre deux blocs de pays. Ainsi les pays du nord, représentés par les firmes multinationales, disposant d'un niveau de ressources supérieur, se rapprochent des partenaires sud, représentés par les pays émergent, sachant qu'ils obtiendraient un avantage concurrentiel suite à cette décision (Surply, 2009). Considérant la disparité des deux contextes (Nord - Sud), le recours à des stratégies d'internationalisation des pratiques managériales devient la réponse stratégique largement prise par les multinationales (Frimousse & Peretti, 2005), mais pose un certain nombre de défis. L'un des principaux défis concerne la gestion du capital humain (Jaussaud & Liu, 2006). Sachant que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991), - surtout si des pratiques de gestion efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994)- les multinationales tentent alors de tirer parti des pratiques reconnues à l'échelle mondiale (Kostova & Roth, 2002), pour faire profiter les filiales de leur efficacité et efficacité (Poór et al., 2015). Néanmoins, lorsqu'elles décident de transférer les pratiques de gestion du capital humain (GCH) aux filiales, elles se trouvent devant un dilemme: choisir l'uniformité internationale dans les pratiques de GCH ou s'adapter aux différents contextes et environnements locaux (Almond, 2011). D'entrée de jeu, les multinationales sont conscientes que le transfert des pratiques n'est pas une chose facile, du fait que les schémas cognitifs, les valeurs et les comportements des acteurs des filiales seront différents de ceux de la maison-mère, en raison de la différence des contextes national, organisationnel et stratégique (Kostova, 1999). Plusieurs auteurs estiment que dans le contexte mondial actuel plusieurs scénarios sont possibles. Ainsi dans certaines entreprises, les pratiques de gestion de la société mère sont suivies de près, tandis que d'autres cas elles sont similaires à celles du pays d'accueil (Chung, 2015; Gamble, 2010; Miah & Hossain, 2014; Rosenzweig & Nohria, 1994). De sa part Gamble (2010) souligne que toute contradiction avec les caractéristiques institutionnelles, telles que les normes locales du marché du travail, peut rendre le transfert difficile à mettre en œuvre. De plus, Szulanski (1996) estime que les obstacles liés au savoir, le manque de capacité d'absorption du bénéficiaire, l'ambiguïté causale et la relation difficile entre la source et le destinataire sont les principaux obstacles au transfert des connaissances (Szulanski, 1996). Plusieurs facteurs donc affectent le transfert des pratiques de GCH aux filiales (Björkman & Lervik, 2007; Chung, 2015; Poór et al., 2015). Somme toute, dans le contexte d'internationalisation, la fonction ressource humaine RH est censée se montrer créative pour atteindre la performance escomptée, par la flexibilité et l'adaptation au nouvel environnement (Saba & Doucet, 2002).

Cette communication présente l'expérience d'internationalisation d'une multinationale française nommée Bolloré Transport & Logistics implantée à Dakar (capitale du Sénégal) depuis plus de 50 ans. Nous estimons qu'il existe peu de documentation sur les activités de GCH dans les filiales des multinationales en Afrique. Le cas étudié présente un exemple

de transfert de pratiques de GCH entre le Nord (France) et le Sud (Sénégal). Nous essaierons de répondre aux questions suivantes: Comment la filiale répond à l'objectif de la société mère d'adopter les bonnes pratiques en matière de GCH, avec la présence de plusieurs pressions institutionnelles et culturelles? Quels sont les facteurs particuliers qui facilitent ou entravent d'adoption des pratiques GCH dans les filiales? Comment se présente la GCH dans cette filiale?

L'étude commence par une revue de la littérature sur le transfert des pratiques de GCH des multinationales vers les filiales, avec la présentation des études de cas de transfert opéré par plusieurs organisations dans plusieurs pays émergents. Dans un deuxième temps, nous présenterons l'entreprise et notre méthodologie de recherche. Dans un troisième temps, nous discuterons les résultats de l'étude notamment le rôle des structures, de la culture locale, de l'organisation du travail, de la concurrence, de l'histoire, de la légitimité sociale, et du choc de deux philosophies de management (Nord vs Sud). Nous terminerons notre communication sur les leçons apprises de l'étude.

### **Revue de littérature**

La littérature sur les multinationales s'est beaucoup intéressée d'une part à la mesure dans laquelle ces entreprises transfèrent leurs pratiques à leurs filiales étrangères, et d'autre part à la mesure dans laquelle les filiales adoptent et se conforment aux pratiques de la société mère (Guérin & Wils, 1991; Rosenzweig & Nohria, 1994), jusqu'à devenir l'un des problèmes de gestion les plus importants de la seconde moitié des années 90 (Szulanski, 1996). Parmi elles, la gestion du capital humain (GCH) constitue l'une des pratiques qui a suscité un grand intérêt, vu son rôle vital dans la réalisation des résultats conduisant au succès et à la croissance de l'organisation (Coculova, 2015). Dans ce sens Perlmutter (1972) considère que les multinationales emploient trois (3) stratégies de légitimation quand elles décident de s'implanter dans d'autres pays. Il s'agit de: 1) la stratégie ethnocentrique centrée sur le pays d'origine du fait qu'elle favorise la culture organisationnelle, et les méthodes de gestion -notamment en matière de GCH- du pays d'origine, dans ce cas toute la gestion est centralisée à la maison mère, 2) une stratégie polycentrique centrée sur le pays hôte, où le nationalisme est plus fort et la prise en compte du contexte institutionnel et légal du pays d'hôte est important, 3) et une stratégie géocentrique qui a une vision plutôt mondiale en ce qui concerne les personnes, les idées et les ressources (Perlmutter, 1972). D'autre part, certains auteurs parlent de deux approches: il s'agit de l'universalisme versus la contingence (Delery & Doty, 1996). Ainsi, l'approche universaliste adopte le "one best way" et les "best practices"(Frimousse & Peretti, 2005), et pousse les multinationales à privilégier le transfert des modèles de gestion prétendus universels et les pratiques qui ont prouvé leur succès dans le pays d'origine (Zghal, 2003), sans prendre en considération l'adaptation au nouveau contexte. Selon cette perspective, les pratiques les plus reconnues de GCH ont un effet positif chaque fois que nous les appliquons et quel que soit le contexte (Lacoursière, Fabi, St-Pierre, & Arcand, 2005). Paradoxalement, l'approche contingente atteste du «lien puissant entre contexte et mode de management» (Frimousse & Peretti, 2005) (p. :48). Comme le précisent clairement Guérin and Wils (1991) «ce qui réussit à une organisation dans un environnement particulier, n'est pas forcément la solution idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent» (p. :674). Par ailleurs, les travaux de Bollinger

and Hofstede (1987), attestent de l'effet de la culture nationale sur le style de gestion et les pratiques managériales. En effet, le passage des modèles de gestion d'un contexte à un autre, peut provoquer des dysfonctionnements organisationnels, d'où la nécessité de prendre en compte les variables culturelles, pour adapter les pratiques de gestion ou construire de nouveaux modèles propres au dit contexte afin de réussir le transfert, (Zghal, 2003). De sa part Chung (2015), affirme que le transfert des pratiques de GCH est influencé par l'effet du pays d'origine, l'effet local et l'effet de dominance. Il explique que l'effet de dominance (Smith & Meiksins, 1995), est une sorte d'isomorphisme mondial où les multinationales adoptent les meilleures pratiques qui ont réussi à l'échelon mondial plutôt que d'adopter les pratiques de l'entreprise mère (Chung, 2015). L'effet du pays d'origine (Ferner, 1997), fait référence à l'adoption de pratiques similaires aussi bien au siège que dans les filiales. Tandis que dans l'effet local, le transfert des pratiques de GCH est confronté aux contextes institutionnel et légal, et où la société mère se voit contrainte d'adapter ses pratiques au nouvel environnement, ou de les rejeter et en adopter de nouvelles (Chung, 2015). Dans son étude sur une multinationale japonaise implantée en Chine, Gamble (2010) affirme que les multinationales ont tendance à adopter dans leurs filiales des pratiques qui ont fait leurs preuves aussi bien dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil. L'auteur présente un modèle de transfert de pratiques de GCH hybride adopté par une multinationale japonaise implantée en Chine. D'une part, elle a réussi le transfert des connaissances aussi bien explicites que tacites par le biais des expatriés japonais, et par des employés locaux clés qui agissent en tant qu'intermédiaires culturels aux employés chinois. D'autre part, elle s'est appuyée sur des pratiques de gestion chinoise -comme la rémunération d'ancienneté- bien qu'elles ne soient pas prises en considération au Japon. Toutefois, Gamble (2010) souligne que le développement économique relatif au pays d'origine et au pays d'hôte peut avoir un impact sur les adaptations des pratiques de GCH au contexte local. Dans la même veine, Miah and Hossain (2014) entreprirent une étude comparative des pratiques de GCH entre deux entreprises étrangères américaines et britanniques et une entreprise locale de confection au Bangladesh. Les résultats des entrevues montrent que les multinationales adoptent une approche hybride des pratiques de GCH. Les auteurs expliquent que du fait que les filiales britanniques et américaines transfèrent les concepts et les pratiques du système de GCH de la société mère à leurs filiales au Bangladesh comme par exemple: le recrutement et sélection, l'évaluation des performances etc., elles exercent une certaine influence sur leurs filiales, ce qui laisse apparaître l'effet du pays d'origine (Ferner, 1997). En même temps, elles se conforment à des pratiques locales notamment en matière de rémunération et avantages sociaux, ainsi que des relations de travail, suite à l'influence de l'environnement socioculturel et institutionnel du Bangladesh. Dans ce cas, l'effet du pays d'hôte ou l'effet local se fait sentir. D'autre part, bien que les entreprises locales suivent les pratiques de GCH en vigueur, elles montrent une ouverture pour apprendre les pratiques de GCH d'une entreprise étrangère, ce qui nous fait penser au concept de « meilleures pratiques » (Miah & Hossain, 2014). Dans l'objectif de fournir une compréhension plus approfondie des forces qui influencent la gestion du capital humain dans les multinationales, Rosenzweig and Nohria (1994) étudient les pratiques de gestion du capital humain dans 249 filiales américaines de sociétés multinationales basées à l'étranger. Ils démontrent que la GCH n'est pas une fonction « monolithique », du fait qu'elle peut différer à la fois des pratiques locales et des pratiques de l'entreprise mère. Aussi, leurs résultats montrent que les pratiques de GCH pour lesquelles il existe des normes locales bien définies, et un effectif

d'employés locaux important sont susceptibles de se conformer le plus étroitement aux pratiques des concurrents locaux, alors que dans l'absence de normes locales claires et bien définies, les pratiques se conforment moins aux normes locales. De plus, la fréquence des communications et la nationalité de l'entreprise mère sont des variables qui ont des effets sur les pratiques de GCH adoptées par la filiale (Rosenzweig & Nohria, 1994). De son côté, Som (2003) entreprend une étude de cas longitudinale auprès de l'entreprise française Lafarge reconnue comme leader dans l'industrie des matériaux de construction, ayant choisi suite à son programme d'internationalisation de revoir sa fonction ressource humaine, afin de pouvoir faire face à la concurrence et suivre le rythme accéléré du changement dans les environnements interne et externe. D'après les managers de l'entreprise, si le transfert de la culture et des valeurs de la société mère est réussi, et que la confiance aux compétences locales est établie, les bonnes pratiques de l'entreprise seront transférées et adoptées facilement. En sus, Som (2003) estime que le département RH doit jouer un rôle stratégique en étant a) un partenaire d'affaires qui aligne sa stratégie RH sur la stratégie d'affaires de l'entreprise, b) un agent de changement, c) et un leader qui peut amener ses subordonnés à le suivre et accepter le changement. Il ajoute que le département RH devrait anticiper les besoins de l'entreprise pour attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée et compétente (Som, 2003). Chung (2015) quant à lui, a étudié la façon avec laquelle une multinationale coréenne dans l'industrie automobile gère son capital humain au sein de ses filiales en Inde. Les résultats des entrevues réalisées au sein de la société mère et dans les filiales, montre qu'il existe un effet de dominance qui stipule que la multinationale coréenne transfère les meilleures pratiques mondiales à ses filiales. L'absence d'approches locales en matière de GCH institutionnalisées et systémiques, contribuent à faciliter l'adoption de ses pratiques. L'auteur ajoute que ça peut être le cas dans tous les pays émergent qui ne dispose pas de cadre institutionnel clair en matière de GCH (Chung, 2015). De leur part, Björkman and Lervik (2007) fournissent un modèle de transfert des pratiques organisationnelles, qui représente un cadre conceptuel intégrant les facteurs influençant leur transfert notamment celles relatives aux GCH. À commencer par trois dimensions qui assurent que le transfert est accompli. Il s'agit de : a) la mise en œuvre des pratiques transférées qui produisent des changements au sein de l'entreprise destinataire, b) l'internalisation qui va au-delà de l'application des pratiques transférées, et concerne le fait de leur donner un sens par les employés de la filiale. Finalement c) l'intégration est le fait de mettre en place un pont entre les pratiques du pays d'origine et celles du pays d'hôte. De plus, Björkman and Lervik (2007) considèrent que la réussite du transfert des pratiques de GCH dépend des mécanismes de gouvernance utilisés par les multinationales, par les caractéristiques des systèmes de GCH suivis dans les filiales, et de la nature des relations sociales entre les deux parties (siège et filiale), ainsi que l'approche du transfert adoptée par la maison mère. Considérant que la prise d'une bonne décision de la part d'une multinationale affecte positivement le transfert des pratiques aux filiales, Cocolova (2015) étudie les facteurs qui influencent le transfert de deux pratiques de GCH qui sont le recrutement et la sélection dans les filiales des multinationales opérant en Slovaquie. Dans ce cas, les multinationales adoptent une approche polycentrique qui accorde une certaine autonomie aux filiales pour mettre en œuvre les politiques et procédures qui respectent l'environnement institutionnel et légal en ce qui concerne le recrutement et la sélection. Selon Cocolova (2015), Il serait préférable que les multinationales mettent en place un processus qui débute par l'analyse de l'environnement culturel et institutionnel, le choix de l'approche de gestion (ethnocentrique, polycentrique

ou géocentrique), et les informations pertinentes sur l'environnement dans lequel les pratiques seront transférées, afin d'éviter un échec et une résistance des employés à accepter le changement produit par le transfert de nouvelles pratiques du siège aux filiales.

### **Méthodologie**

Cette étude examine le transfert des pratiques de GCH d'une multinationale qui représente le Nord vers sa filiale à Dakar au Sénégal représentant le Sud. Il s'agit du groupe Bolloré Africa Transport & Logistics qui est présent en Afrique depuis plus d'un demi-siècle. C'est un opérateur français majeur du transport et de la logistique à l'international. Le groupe exerce ses activités à travers quatre métiers (Bolloré Ports, Bolloré Railways, Bolloré Energy et Bolloré Logistics), et est présent dans huit pays africains dont le Sénégal.

L'étude est de nature exploratoire. La méthode qualitative est dans ce cas la plus appropriée, puisque nous étudions le transfert des pratiques de GCH d'un contexte vers un autre, avec tout l'impact qu'il peut avoir sur les employés. Robson and McCartan (2016) estiment que la recherche sociale met l'accent sur les êtres humains dans des situations sociales, et la méthode qualitative est la plus appropriée pour les approcher. Notre stratégie de recherche est l'étude cas. Yin (2009) définit l'étude de cas comme une stratégie de recherche qui implique une investigation empirique d'un phénomène contemporain particulier dans son contexte de vie réel en utilisant plusieurs sources d'évidence. Nous avons également opté pour un échantillon de convenance, qui se compose de cinq (5) membres du groupe Bolloré Sénégal, œuvrant dans trois domaines spécifiques : la gestion des ressources humaines, les affaires juridiques et le transit opérationnel. Ces personnes sont des ressources pertinentes car elles sont toutes, à différent degré, acteurs et impactés par le sujet de cette étude. L'approche d'entrevue est adoptée comme méthode de collecte de données, étant considérée comme la meilleure technique permettant au chercheur de comprendre le comportement, les options, les opinions, les impressions et l'expérience des êtres humains de leur propre cadre de référence (Fontana & Frey, 1994). Des entrevues semi-structurées en face à face ont été menées au sein de la filiale du groupe Bolloré à Dakar, avec un guide d'entrevue qui comporte une séquence de thèmes à couvrir, et qui concernent le processus de transfert des pratiques de GCH, les défis rencontrés, et les facteurs qui entravent ou facilitent le transfert. En même temps, il y avait une ouverture pour permettre à la personne interviewée d'ajouter des informations qu'elle juge intéressantes. Les entrevues ont été enregistrées avec l'accord des participants.

### **Analyse des données**

Après la transcription des verbatims, nous sommes passés à l'étape de l'analyse des données. D'après Rossman and Rallis (1998) l'analyse de données est «le processus qui donne de l'ordre, de la structure et du sens aux données collectées» (p. :176). Durant cette phase, des codes ont été générés. Ensuite, les codes ont été analysés et classés par thèmes. Les thèmes identifiés nous ont aidé à répondre à nos questions de recherche. Ils concernent : l'impact de l'environnement institutionnel dans le transfert, le processus de transfert les pratiques de GCH, l'impact de la culture sur le transfert des pratiques GCH, et les facteurs et leviers facilitant le transfert.

## Résultats et discussion

Cette section est organisée autour des quatre thèmes identifiés précédemment.

### *Impact de l'environnement institutionnel*

Une multinationale qui envisage de s'implanter dans un pays du sud, s'intéresse avant tout à l'environnement politique, économique, légal et réglementaire dans lequel elle va opérer. Dans notre cas le Sénégal est un pays stable politiquement et économiquement si nous le comparons avec d'autres pays du continent africain, ce qui contribue à attirer les investissements étrangers. D'ailleurs c'est ce que confirme le DRH :

*Spécifiquement au Sénégal, c'est l'environnement d'affaires qui pousse la firme à rester dans le pays. Il y a plusieurs pays du continent qui ne peuvent rester 5 ans sans être perturbés, dans le système éducatif, les guerres, la famine... Mais, on peut dire qu'au Sénégal, ce sont des problématiques que l'on ne retrouve pas car c'est un pays relativement stable.*

Néanmoins, le défi juridique est très présent. L'entreprise est obligée de se soumettre à la réglementation du pays d'hôte, et qui est parfois différente des lois en France, ce qui complique les choses selon le directeur juridique et contentieux :

*La conformité à la réglementation locale est un défi, ce qui se fait en France ne se fait pas forcément ici de la même manière. Dans tous nos contrats, il y a aussi des clauses éthiques aujourd'hui. [...] Il fallait se soumettre. Ça pouvait être assez compliqué avec à toutes les requêtes pour renouveler les contrats à temps.*

En réponse à notre question sur l'organisation du travail au sein de la filiale, et qui est la flexibilité au travail par la mise en place du travail à temps partiel, le DRH souligne que la réglementation locale ne permet pas ce genre de flexibilité. Tout le personnel est à temps plein. Même si la maison mère adopte le travail à temps partiel, il est difficile de le mettre en œuvre à Dakar en raison de l'absence de lois qui règlementent cette nouvelle forme de travail. Le DRH explique:

*la notion de flexibilité n'existe pas encore ici. Par rapport aux horaires et temps de travail, c'est toujours et tout le temps du temps plein. On a un canton horaire, mensuel, qui est respecté. Le temps partiel n'existe pas ici. Encore une fois, ici, la législation du travail est différente.*

Le DRH ajoute que dans tous les pays d'Afrique non seulement au Sénégal, les entreprises ne sont pas préparées à gérer du temps partiel. Si elles désirent l'implanter, il faudrait qu'un cadre juridique clair l'accompagne. Un autre aspect qui touche le côté légal, concerne la relation des syndicats avec l'état. Sachant que le syndicat défend l'intérêt de ses membres, et que l'État règlemente le côté fiscal, il y a donc souvent des frictions entre les deux parties prenantes (État et syndicat). Cependant le DRH, affirme que cela n'impacte pas leur relation avec le syndicat, vu qu'ils ne peuvent rien changer. D'autre part, le droit du travail au Sénégal n'est toujours pas contre des intérêts de la filiale. Le plan de formation et de développement annuel instauré par l'organisation est financé en partie par l'État Sénégalais.

### ***Impact de la culture sur le transfert des pratiques de GRH***

La réponse du DRH sur la question de la flexibilité portait en partie sur la réglementation qui ne la permet pas, comme nous l'avons expliqué précédemment, sauf que l'autre partie de la réponse a trait à la culture patriarcale. Ainsi l'homme au Sénégal est le père de famille, il préfère travailler en temps complet pour subvenir aux besoins de sa famille. Cette situation est acceptée et approuvée par le syndicat ce qui montre que tout ce qui fait partie de la culture locale ne fait objet d'aucune contestation. Le DRH explique :

*Le travail est vital dans nos familles et le principal pourvoyeur c'est l'homme (père de famille). Donc il n'a pas besoin de flexibilité, il travaille pour pouvoir.... le syndicat approuve cette façon de faire dans la firme.*

Toutefois, quand les pratiques adoptées vont à l'encontre de la culture nationale, les employés les réfutent. C'est le cas quand le DRH voulait implanter la pratique: santé et sécurité au travail pour faire la prévention contre les accidents vus que l'environnement est propice à ce genre de risque. Elle a été contestée suite à des convictions culturelles et religieuses qui stipulent que tout dépend de la volonté divine. Le DRH affirme que :

*La santé et sécurité au travail ne sont pas très évidentes ici, car la perception du risque même n'est pas évidente." En effet, étant donné que le Sénégal est un pays très ancré dans la foi et la religion, la notion de destinée fait partie grandement du jargon quotidien.*

La mise en place des normes de travail et la standardisation des procédures de travail pour se conformer aux pratiques de la maison mère, est une autre mesure qui a été contestée par les employés. Vu que la culture locale ne donne pas trop d'importance à la normalisation au travail, les employés pensent que l'entreprise cherche à les embrigader, et là il y a eu une résistance à ce changement. Le DRH confie que :

*On est un groupe, donc on a certainement des procédures standardisées, mais ce n'est pas toujours facile de les incorporer à la firme. Dès qu'on veut mettre des normes, il y a de la résistance du personnel. Ils pensent qu'on cherche à les embrigader.*

Par ailleurs, les responsables estiment que les mentalités ont changé, et sont fiers du fait qu'ils n'agissent pas comme des suiveurs au top management de la multinationale comme c'était le cas dans le passé, mais ils ont leur mot à dire dans toute chose qui concerne la gestion du GCH de la filiale. Le DRH souligne:

*Culturellement, nous sommes tellement formatés, que nous n'avons aucun problème à exprimer nos opinions et les défendre. Il y a 15 ans, c'est certain que ça n'existait pas, mais ça a beaucoup changé aujourd'hui.*

### ***Processus de transfert des pratiques de GCH***

Le DRH estime que les mentalités culturelles du passé qui consistaient à embaucher les membres de la famille ont tendance à changer pour laisser la place aux pratiques nouvelles qui touchent toutes les pratiques de GCH et non seulement la dotation, et qui sont transférées de la maison mère. Ainsi, la filiale élabore une planification des ressources humaines, et suit les dernières tendances en matière de GCH. Par exemple elle utilise des plateformes très prisées en recrutement et la formation. Le DRH affirme que :

*Deux plateformes éprouvées en RH sont utilisées dans nos procédures telles que le recrutement et la formation. Il s'agit de l'application "SOSIE", qui permet de faire*

*des tests liés à l'embauche, mais aussi de "SESAME", ayant plusieurs niveaux de validation.*

Les employés notamment l'assistant RH, et l'employé au transit opérationnel sont motivés et impressionnés par les bonnes pratiques de GCH qui sont mises en place. Ils attestent également qu'elles les aident à s'intégrer facilement au sein de l'organisation. L'assistant RH de sa part, se réjouit d'avoir l'outil "SÉSAME" qui facilite le processus de recrutement, ou encore le "Talent Soft" que le département RH utilise pour les évaluations de fin d'année. Il compare également le travail chez Bolloré avec son ancien employeur qui est une entreprise locale, et atteste que les pratiques de GCH qui sont implantées, permettent à une équipe RH de moins de 10 personnes à gérer un staff de 1000 employés. Il explique :

*En plus des bonnes pratiques, il y a une bonne maîtrise de la nature des RH et c'est vraiment avec les outils de travail, que l'on se sent encadrés. Ils permettent de mettre en pratique ce que l'on sait théoriquement.*

Pour tester sa compétitivité en termes de rémunération, la filiale participe à un classement annuel qui récompense l'entreprise la plus performante et innovante. Le DRH ajoute que l'entreprise se compare non seulement avec les multinationales mais également avec les entreprises locales qui opèrent dans le même domaine. Il ajoute :

*On cherche à savoir où on se situe à quel niveau.*

Néanmoins, le superviseur aux opérations met l'accent sur la notion de séparation des pratiques et de la différence entre les intérêts locaux et les intérêts de la maison-mère, et affirme :

*Chaque bord défend ses intérêts propres, mais le défi c'est de trouver le juste milieu pour que les deux partis en sortent gagnants.*

### **Facteurs et leviers facilitant le transfert**

Le DRH reconnaît que le transfert des pratiques de GRH de la multinationale qui représente le nord vers la filiale qui représente le Sud cause une résistance à cause de l'influence de la culture comme nous l'avons mentionné précédemment. Cependant, avec la présence de certains facteurs, le transfert des pratiques peut avoir lieu et amener les employés à accepter ce qui vient du siège malgré les différences contextuelles. À commencer par la communication, l'échange et les discussions fréquentes entre les dirigeants du siège et les responsables locaux. L'entreprise n'impose pas ses décisions, mais prend leur avis sur tout ce qui concerne la filiale. Le DRH le dit clairement :

*Quand des choses se font implanter sur le périmètre, la maison-mère échange beaucoup avec nous, cadres locaux. Il n'y a pas deux mois qui passent sans pour autant que l'on ne se rencontre tous au siège, sans compter les nombreux webconférences. Ils recueillent nos avis respectifs (périmètre Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun...) et les prennent énormément en compte lorsque des décisions doivent être prises. Donc, il n'y a aucune place laissée à des frictions ou résistances car tout est discuté auparavant."*

Aussi, le responsable juridique et contentieux souligne l'importance de la communication et se félicite du fait que l'entreprise Bolloré est un groupe homogène, d'après lui c'est une famille, Il insiste :

*Il faut encore beaucoup de conventions, beaucoup de communication, la cadence de communication est très importante au niveau régional, et au niveau groupe, pour harmoniser avant que des décisions importantes soient prises.*

*Quand on dit groupe Bolloré, c'est vraiment comme une grande famille, c'est l'échange qui fait la force.*

Les employés affirment que le DRH est une personne ouverte, compétente, généreuse, accessible qui les aide à se former, et leur donne l'opportunité pour développer leurs compétences. D'ailleurs son attitude et son comportement facilitent le transfert et l'intégration des nouvelles pratiques. L'assistant RH atteste :

*Lorsqu'on doit traiter avec les gars du siège, à propos d'un dossier sur lequel j'ai travaillé sous sa coupole, je ne suis qu'un assistant RH, mais c'est moi qu'il met de l'avant durant la présentation. Et ça, si on n'est pas généreux, on ne le fait pas. C'est quelque chose que je respecte et qui me force à le respecter. Malgré la distance lors de ses déplacements, il reste accessible et nous forme toujours dans l'optique de nous rendre autonome.*

Il ajoute:

*En étant simple, présent, accessible et surtout généreux, c'est qui me marque le plus, et c'est ce qui me fait rester ici. Les managers qui n'ont pas le sens du partage et de la générosité, même s'ils ont la compétence RH requise, leur leadership ne passera pas aussi bien.*

Un autre employé chargé à la déclaration et à l'exploitation au transit opérationnel affirme :

*c'est un département très ouvert à nous recevoir quand on a des réclamations à faire*

Les compétences des managers locaux sont mises en relief dans leur capacité à bien gérer les ressources humaines et éviter les embûches et les problèmes qui peuvent impacter le transfert des bonnes pratiques. L'expérience acquise dans d'autres firmes multinationales, et le fait d'occuper des postes de direction, les a rendus capables de mettre en place les pratiques du siège avec fluidité. Ils estiment qu'ils sont aptes à travailler dans des environnements culturels différents, et à s'adapter facilement. Le responsable juridique et contentieux affirme :

*Il suffit juste de savoir bien manager et pour cela, on a besoin de très bons managers*

Le DRH quant à lui déclare que :

*nous venons quasiment tous d'autres structures. Nous avons eu (la haute direction) 5 à 6 postes avant d'arriver ici donc le mix passe, il n'y a pas de choc."*

Selon les deux responsables interviewés, les démarches à suivre pour réussir le transfert des pratiques Nord-Sud, sont "le benchmark, le partage des bonnes pratiques et surtout le plus important beaucoup de conventions pour harmoniser les pratiques sur l'ensemble du territoire".

## **DISCUSSION**

Cet article a examiné les enjeux du transfert des modèles universels des pratiques GCH des pays du nord vers les pays du sud. Le cas que nous avons étudié, représenté par le groupe français Bolloré Transport & Logistics (Nord), et sa filiale à Dakar au Sénégal, atteste que le transfert des meilleures pratiques en GCH n'est pas toujours évident et peut faire face à différents obstacles, mais la présence de certains facteurs facilite ce transfert.

Ainsi les résultats des entrevues montrent que de prime abord, la stabilité politique et économique, et la qualité de l'enseignement qui favorise la présence sur le marché de travail de ressources humaines bien formées et possédant les compétences qui répondent aux exigences des postes, encouragent les multinationales à s'installer au Sénégal. C'est d'ailleurs ce qu'a souligné le DRH. Les gestionnaires à travers leurs expériences dans d'autres structures internationales ont pu accumuler des acquis et des compétences, qui leur permettent de comprendre la réalité des choses dans un transfert de bonnes pratiques et même de le faire réussir. D'ailleurs, nous pensons que la stratégie de GCH de l'entreprise, est d'attirer les meilleurs gestionnaires sur le marché sénégalais au lieu d'opter pour l'expatriation, surtout ceux avec une expérience internationale pour garantir le transfert des connaissances tacites et explicites à l'ensemble du personnel, tout en l'adaptant au contexte local. D'ailleurs, l'effectif des expatriés qui ne dépassent pas les 2% le confirme. Toutefois, notre conclusion contredit d'autres études notamment celle de Gamble (2010) sur le transfert des pratiques de GRH de multinationales japonaises à leurs filiales en Chine, qui affirme que les multinationales comptaient sur les expatriés pour inculquer l'approche japonaise du service clientèle aux employés chinois. En outre, les résultats montrent qu'il existe une communication transversale au sein de la multinationale et au niveau de la filiale. Les gestionnaires locaux se déplacent au siège et font des visio-conférences assez souvent, ils ont leur mot à dire sur tout ce qui touche la gestion ou l'implantation de nouvelles pratiques, et l'entreprise mère est ouverte à leurs points de vue. Ils ont également une certaine autonomie dans la prise de décision. Consciente de la différence des deux contextes, l'entreprise mère insiste d'une part sur le transfert des bonnes pratiques de GCH, mais laisse d'autre part le soin à ses gestionnaires locaux de les adapter à leur contexte, et à mettre en place une gestion interne à la "sénégalaise". Cette conclusion confirme ce que Ferner, Quintanilla, and Varul (2001) ont dit à propos des degrés d'autonomie ou contrôle sur la filiale qui émergent d'une négociation entre les deux parties. En interne la communication est la réponse à toute résistance au changement. Elle est présente avec les employés et le syndicat, au point que le DRH se félicite des bonnes relations existantes, et du fait qu'il n'y a eu aucune journée de grève. À l'opposé de l'étude de Chung (2015) qui a relevé les relations critiques avec le syndicat ce qui a impacté le transfert. La communication et le leadership transformationnel sont considérés comme des piliers dans la réussite du transfert. Nous avons pu relever l'existence de bonnes relations hiérarchiques. Les employés parlent d'un responsable généreux, présent, et accessible qui facilite l'acceptation et l'adoption de tout changement. Ce constat contredit la théorie d'Hofstede (1980) sur la culture surtout par rapport à la dimension "power distance", qui classe le Sénégal parmi les pays où la distance hiérarchique est grande. Nous pensons que le fait que les gestionnaires ont eu des expériences dans des milieux internationaux, les a aidés à avoir une ouverture d'esprit, une flexibilité de gestion, et d'être à l'écoute de leurs employés. Par ailleurs, nous sommes devant une filiale dont la culture organisationnelle est imprégnée par la culture et les traditions locales. Cela correspond à l'analyse de (Hofstede, 1980) de la culture, et son affirmation que les sous-cultures d'une organisation reflètent la culture nationale. Comme dans d'autres études, la culture a un impact sur le transfert. En effet, Caligiuri and Colakoglu (2007) estiment que l'adaptation culturelle est un facteur clé dans la gestion internationale des ressources humaines, car elle augmente la performance des filiales. À travers les entrevues, nous avons relevé le rejet de la pratique de santé et sécurité au travail, du fait que la culture locale croit que tout dépend de la volonté divine. Pareillement, la mise en place d'une nouvelle organisation par l'adoption du temps partiel

est rejetée en raison de la culture patriarcale nationale. Cependant, lorsque les employés sentent que les pratiques de GCH sont bien structurées, modernes, efficaces et efficientes, en comparaison avec les pratiques traditionnelles et dépassées des entreprises locales, ils les acceptent sans résistance. Nous citons entre autres les outils très prisés en matière de recrutement, de formation, d'évaluation de la performance, ainsi que le classement annuel sur la rémunération auquel la filiale participe pour se comparer aux concurrents, et pouvoir revoir s'il y a lieu sa politique de rémunération.

En somme, nous pensons que la volonté du Groupe Bolloré d'être un employeur de choix pour attirer les meilleurs talents et faire face à la concurrence, le mène à adopter une stratégie hybride (Björkman & Lervik, 2007) dans la gestion de ses relations avec sa filiale locale (Miah & Hossain, 2014). D'une part, il adopte une stratégie polycentrique (Perlmutter, 1972) lorsqu'il cherche à s'adapter aux normes, valeurs et pratiques du pays hôte de la filiale. Dans ce cas, il considère les responsables locaux comme étant les mieux placés pour mettre en œuvre cette stratégie, priorise l'utilisation des ressources humaines locales, et se conforme aux procédures institutionnelles du pays d'hôte (Miah & Hossain, 2014). D'autre part il tend vers une approche globale qui privilégie les bonnes pratiques mondiales en matière de GCH (Rosenzweig & Nohria, 1994).

Les résultats de notre étude confirment l'argument de (Gamble, 2010) selon lequel, les filiales ont tendance à maintenir les pratiques de GCH qui constituent un avantage concurrentiel pour la société mère. Pour cela, la filiale met en place les méthodes les plus sophistiquées et les plus prisées pour se démarquer des concurrents étrangers implantés au Sénégal, mais également des entreprises locales (Björkman & Lervik, 2007).

## **CONCLUSION**

Cette étude apporte une contribution considérable au transfert des pratiques de GCH des multinationales en Afrique en particulier, et la manière dont elles sont mises en œuvre par les responsables locaux en prenant en compte la spécificité de l'environnement du pays d'hôte. Elle révèle également un effet de dominance (Smith & Meiksins, 1995) par l'adoption des pratiques reconnues mondialement par leur performance (Chung, 2015), et un effet local qui s'adapte au contexte local. En outre, nos résultats soutiennent que le transfert des pratiques de GCH est un processus social (Björkman & Lervik, 2007), dont la réussite est basée sur la communication et la qualité des relations entre les responsables centraux et locaux, et entre les gestionnaires et les employés de la filiale.

Du fait que la taille de l'échantillon n'est pas aussi grande que nous l'aurons souhaité, les futures recherches pourraient utiliser un échantillon plus important, avec l'intégration des expatriés. Ils auront sans doute une valeur ajoutée pour l'étude. Aussi, l'étude du transfert des pratiques de GCH dans un autre pays d'Afrique en vue d'une comparaison, aura certainement un apport considérable pour comprendre mieux la nature et la réalité du transfert des pratiques de GCH Nord Sud.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Almond, P. (2011). The sub-national embeddedness of international HRM. *Human relations*, 64(4), 531-551.
- Barney, J. (1991). Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98. doi:10.1177/014920639101700107
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320-335.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* : Les Ed. d'organisation.
- Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410.
- Chung, C. (2015). The transfer of HRM practices to Indian subsidiaries in a South Korean MNC in the auto industry. *After-development dynamics: south korea's contemporary engagements with Asia*, 1-19.
- Coculova, J. (2015). Analysis of determinants of transfer of recruitment&selection practices in multinational companies. *Polish Journal of Management Studies*, 12.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37.
- Ferner, A., Quintanilla, J., & Varul, M. Z. (2001). Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, 36(2), 107-127.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). The art of science. *The handbook of qualitative research*, 361-376.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2005). Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. *Management Avenir*(3), 45-61.
- Gamble, J. (2010). Transferring organizational practices and the dynamics of hybridization: Japanese retail multinationals in China. *Journal of Management Studies*, 47(4), 705-732.
- Guérin, G., & Wils, T. (1991). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Jaussaud, J., & Liu, X. (2006). LA GRH DES PERSONNELS LOCAUX DANS LES ENTREPRISES ETRANGÈRES EN CHINE - UNE APPROCHE EXPLORATOIRE. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(59), 60-71.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects.(Statistical

- Data Included). *Academy of Management Journal*, 45(1), 215.  
doi:10.2307/3069293
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières: vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(2), 43-73.
- Mendez, A. (2006). Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines?
- Miah, M. K., & Hossain, M. S. (2014). A comparative study of HRM practices between foreign and local garment companies in Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(1), 67-89.
- Perlmutter, H. V. (1972). The multinational firm and the future. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 403(1), 139-152.
- Poór, J., Engle Sr, A. D., Kovács, I., Slavic, A., Wood, G., Szabó, K., . . . Alas, R. (2015). HR management at subsidiaries of multinational companies in CEE in light of two surveys of empirical research in 2008-2009 and 2012-2013. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3), 229-250.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*: John Wiley & Sons.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 25(2), 229-251.
- Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field : an introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Saba, T., & Doucet, R. (2002). La gestion des ressources humaines à l'international. *Gestion*, 27(1), 31-32.
- Smith, C., & Meiksins, P. (1995). System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis. *Work, employment and society*, 9(2), 241-267.
- Som, A. (2003). Redesigning the human resources function at Lafarge. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(3), 271-288.
- Surply, J. (2009). Coopération interentreprise nord-sud. *Revue française de gestion*(1), 49-69.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design & Methods 4th ed.*
- Zghal, R. (2003). Culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? *Gestion*, 28(2), 26-32.