

PRATIQUES DE FORMATION ET STRUCTURE DES SOCIÉTÉS- MIXTES INTERNATIONALES

P. MESCHI

Doctorat de sciences de gestion,
IAE Aix-en-Provence

L'objectif de notre recherche est triple, il s'agit :

- dans un premier temps, d'identifier dans les sociétés mixtes internationales les relations causales entre, d'une part, le contexte et le processus de la formation et, d'autre part, l'efficacité de la formation ;
- ensuite, d'évaluer l'efficacité de la formation dans les sociétés mixtes internationales ;
- finalement, de mettre en évidence, dans les sociétés mixtes internationales, le type de formation le plus efficace en fonction de leur contexte spécifique (contexte organisationnel et humain).

INTRODUCTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SOCIÉTÉS-MIXTES INTERNATIONALES

Les alliances entre entreprises se sont fortement multipliées en Europe depuis le début des années 80. Parmi ces alliances internationales, la structure uni-

que de la société-mixte (ou "joint-venture") a constitué une réponse adaptée aux environnements sensibles de certains pays (et notamment, ceux d'Europe de l'Est). Parallèlement à cette popularité croissante, la performance constatée des sociétés-mixtes internationales s'est révélée souvent décevante ; rares sont celles qui remplissent correctement les objectifs stratégiques fixés par les entreprises-alliées (Frayne/Geringer, 1990) !

Le constat des performances médiocres des sociétés-mixtes internationales¹ est révélateur de déficiences de la part des entreprises-alliées dans le processus de management de ces sociétés. En effet, les entreprises-alliées privilégient majoritairement les plans financiers et juridiques des sociétés-mixtes internationales au détriment de leurs aspects culturels et humains (Buono/Bowditch, 1988 ; Franck, 1989). Beaucoup d'entreprises internationales s'intéressent avant tout aux objectifs et finalités des sociétés-mixtes internationales et négligent leur préparation et surtout leur management. Pour elles, la société-mixte internationale est une solution rapide, un "quick fix" (Beamish/Lane, 1990), pour atteindre une compétitivité globale.

Bien que les entreprises-alliées perçoivent que le facteur humain est un élément majeur dans le succès ou l'échec des sociétés-mixtes internationales, aucune recherche concertée n'a été effectuée (Mazowiecki, 1990). Une analyse empirique du cabinet de conseil *Coopers & Lybrand* en 1986 a montré que sur 5 000 heures nécessaires en moyenne pour négocier la création d'une société-mixte internationale, seulement 200 heures (c'est-à-dire 4 % du temps de négociation) sont consacrées à la résolution des problèmes individuels et culturels.

L'observation des sociétés-mixtes internationales met en lumière l'idée selon laquelle les problèmes de performance rencontrés par ces sociétés proviennent principalement de la détérioration des relations humaines internes (Beamish/Wang, 1989). Il apparaît clairement que la performance des sociétés-mixtes internationales est déterminée par des variables financières et juridiques mais aussi par un management stratégique des ressources humaines.

CADRE DE LA RECHERCHE

Des études récentes (Beamish/Lane, 1990 ; Shenkar/Zeira, 1990 ; Frayne/Geringer, 1990) ont mis en évidence une relation causale entre l'échec d'un grand nombre de sociétés-mixtes internationales et les faiblesses des politiques de ressources humaines mises en œuvre dans ces sociétés. Une étude complète des politiques de ressources humaines des sociétés-mixtes internationales serait intéressante ; mais, pour notre part, nous avons délibérément choisi d'aborder cette question sous l'angle de la formation (et plus particulièrement, des pratiques de formation).

En effet, pour mettre en place un management efficace des sociétés-mixtes internationales, il faut avant tout posséder des outils d'action permettant au management de bien gérer les différences structurelles, culturelles et humaines. C'est dans ce cadre que les pratiques de formation prennent toute leur importance ; elles sont un moyen d'action décisif permettant de réduire les difficultés liées aux différences structurelles, culturelles et humaines en harmonisant les compétences et en changeant les attitudes dans les sociétés-mixtes internationales.

Les sociétés-mixtes internationales seront notre cadre de recherche : *"La société-mixte internationale est une entité organisationnelle légale séparée dans laquelle participent au moins deux parents (entreprises-alliées ou partenaires) économiquement, géographiquement et légalement indépendants les uns des autres"* (Shenkar/ Zeira, 1987).

Dans le cadre de ce papier de recherche, nous nous sommes fixé comme objectif d'examiner une liaison particulière entre, d'une part, les facteurs structurels et culturels spécifiques des sociétés-mixtes internationales et, d'autre part, leurs pratiques de formation (caractéristiques et efficacité). Cette liaison a été développée de manière générale (tous types d'entreprise) à la fin des années 60 (Eddy/Glad/Wilkins, 1967). Mais, paradoxalement, peu de recherches empiriques ont donné suite, les chercheurs en gestion des ressources humaines préférant étudier les aspects humains (et individuels) de la formation au détriment de ses aspects structurels et culturels.

Dans un premier temps, nous nous proposons de présenter et d'analyser les résultats des recherches empiriques sur ce thème (ce que les Anglo-saxons qualifient de "cumulative study"). Ensuite, nous développerons un modèle conceptuel de recherche illustrant les résultats empiriques présentés et les prolongements théoriques possibles.

METHODE DE LA RECHERCHE

Les études présentées et analysées dans notre papier concernent :

- 1 - des informations empiriques présentant les caractéristiques et/ou l'efficacité d'un ou plusieurs programmes de formation dans le cadre d'une structure d'entreprise internationale particulière (sociétés-mixtes internationales, multinationales...),
- 2 - des informations empiriques sur les aspects structurels et culturels (des entreprises et notamment, des sociétés-mixtes internationales) reliés aux pratiques de formation (caractéristiques et efficacité).

Remarques :

- 1 - Les populations de salariés concernées sont hétérogènes et incluent tous les niveaux hiérarchiques et tous les postes dans l'entreprise (hiérarchique-"line" ou fonctionnel-"staff").

2 - Il faut aussi noter que le degré de rigueur méthodologique ou de qualité du "design" de ces études empiriques n'a pas été pour nous un critère de sélection.

Afin d'éviter les confusions et les erreurs d'interprétation, les variables utilisées dans notre analyse sont définies de la manière suivante :

Caractéristiques structurelles/culturelles

- La taille de la société-mixte internationale et/ou des parents : il s'agit du nombre de salariés travaillant à plein temps dans ces entreprises.
- Le nombre de parents : il s'agit du nombre d'entreprises-alliées ou partenaires participant à la gestion de la société-mixte internationale.
- La dépendance des parents : il s'agit du degré de dépendance des entreprises-alliées à l'égard de la société-mixte internationale en matière de transfert de compétences et/ou de ressources.
- L'expérience internationale des parents : il s'agit de la dimension géographique des implantations des entreprises-alliées.
- La satisfaction au travail des salariés : il s'agit de la perception positive ou négative des salariés à l'égard des caractéristiques de leur climat de travail.

Caractéristiques des pratiques de formation

- La complexité de la décision de formation : il s'agit du degré de difficulté dans la formulation et la prise de décision de la formation.
- La planification de la formation : il s'agit de l'ampleur de l'utilisation de procédures systématisées et formalisées dans la préparation de la formation.
- La flexibilité de la formation : il s'agit du degré d'adaptabilité (ou de rigidité) au contexte humain et structurel dans lequel la formation va s'inscrire.

Caractéristiques de l'efficacité des pratiques de formation

Il s'agit de deux variables dont l'une (transfert) est utilisée par D.L. Kirkpatrick (1967) dans son modèle hiérarchique des résultats de la formation :

- Le transfert des compétences enseignées dans la formation : il s'agit des changements de comportement des salariés formés dans leur travail.
- La motivation de transférer : il s'agit de l'effort que sont prêt à réaliser les salariés formés pour transférer dans leur travail les compétences enseignées dans la formation.

DISCUSSION ET ANALYSE

Ce chapitre présente les résultats de différentes études empiriques portant sur le sujet. (Voir tableau page suivante).

Tableau 1 - Pratiques de formation et structure des sociétés-mixtes internationales

	Caractéristiques			Efficacité	
	Complexité Décision Formation	Planification Formation	Flexibilité Formation	Motivation Transfert Formation	Transfert Formation
Taille société-mixte internationale		(+) Papalexandris (1987)	(-) Gibb/Scott (1983)		(+) Cavusgil/Yavas (1989)
Secteur société mixte international					Cavusgil/Yavas (1989)
Nombre de parents	(-) Shenkar /Zeira (1990)				
Différente taille parents	(+) Walmsley (1982)		(-) Walmsley (1982)		
Dépendance parents	(-) Shenkar /Zeira (1990)				
Expérience internat. parents	(-) Shenkar /Zeira (1990)		(+) Erden (1988)		
Satisfaction au travail (climat)				(+) Baumgartel/Jeanpierre (1972) (+) Huczynski/Lewis (1980) (+) Baumgartel/Pathan/Reynolds (1984)	(+) Fleishman (1953) (+) Hand/Richards/Slocum (1973)
Légende tableau : (+) indique une relation positive entre les variables. (-) indique une relation négative entre les variables.					

O. Shenkar et Y. Zeira (1990), à la suite d'une étude sur cent vingt sociétés-mixtes internationales et J. Walmsley (1982) ont mis en évidence l'existence d'une relation entre variables structurelles et degré de complexité de la décision de formation dans ces sociétés ; plus la décision de formation est complexe :

- 1 - moins l'expérience internationale des parents est importante (Shenkar/Zeira, 1990) ;
- 2 - moins le nombre de parents est grand c'est-à-dire inférieur à 3 (Shenkar/Zeira, 1990) ;
- 3 - moins la dépendance des parents à l'égard de la société-mixte internationale est forte (Shenkar/Zeira, 1990) ;
- 4 - plus la différence de taille entre parents est forte (Walmsley, 1982).

Les managers (en particulier, le management des ressources humaines) d'une société-mixte internationale sont placés dans une situation d'autant plus délicate que les organisations (entreprises-alliées ou partenaires) auxquelles ils se réfèrent sont nombreuses. Aussi, il apparaît logique que cette situation se traduise par une complexité de la décision de formation dans la société-mixte internationale ; paradoxalement l'étude empirique de O. Shenkar et Y. Zeira (1990) ré-

vèle qu'un grand nombre de parents n'entraîne pas automatiquement le chaos et la complexité dans la gestion des pratiques de formation mais, bien au contraire, cela permet de gérer plus facilement la formation. En effet, dans le cas d'un grand nombre de parents, afin d'éviter les conflits sur des points précis (et notamment concernant les pratiques de formation) le pouvoir de décision est souvent délégué aux managers de la société-mixte internationale. Cette décentralisation du pouvoir, concernant les décisions de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de formation, sera d'autant plus importante que la dépendance en matière de ressources et/ou de compétences des parents à l'égard de la société-mixte internationale sera forte.

Au sein de la société-mixte internationale, la confrontation de styles de management et de procédures administratives hétérogènes (et pas automatiquement compatibles), issus des différences de taille et d'expérience internationale des parents, ne simplifiera pas le processus de prise de décision dans la société. En revanche, il a été constaté qu'une taille (Walmsley, 1982) et une expérience internationale (Erden, 1988) plus ou moins équivalente des parents facilitait la compréhension des procédures de chaque parent par

les salariés de la société-mixte internationale et permettait ainsi de mettre en place des pratiques de formation flexibles et acceptables par toutes les parties en présence.

Dans une étude sur l'influence des variables structurelles (taille de l'entreprise) sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans cinquante firmes grecques, N. Papalexandris (1987) a montré que seulement 36 % des grandes firmes et à peine 12 % des firmes moyennes mettaient en œuvre des pratiques de formation systématisées et formalisées. Plus la taille des entreprises est petite, moins celles-ci utilisent des pratiques de formation planifiées et adaptées à leur contexte structurel et culturel (Gibb/Scott, 1983).

Sur le plan de la liaison entre les variables structurelles et l'efficacité des pratiques de formation, les validations empiriques sont rares et peu concluantes, sauf en ce qui concerne la taille des entreprises : les grandes entreprises semblent être caractérisées par un transfert dans le travail des compétences enseignées plus important que les petites entreprises (Cavusgil/Yavas, 1989).

En revanche, les résultats sont beaucoup plus explicites en ce qui concerne l'étude de la liaison entre le climat interne et l'efficacité des pratiques de formation. Des travaux théoriques sur la formation (Eddy/Glad/Wilkins, 1967 ; Burke/Day, 1986) avancent l'idée selon laquelle l'efficacité des pratiques de formation est associée à la nature de l'environnement de travail (ou du climat interne) dans lequel se trouvent les salariés formés. Quelques chercheurs ont mené des études dans ce sens et ont examiné les relations entre, d'une part, l'efficacité de la formation et, d'autre part, la satisfaction au travail des salariés formés (Baumgartel/Jeanpierre, 1972 ; Hand/Richards/Slocum, 1973 ; Baumgartel/Reynolds/Pathan, 1984) et l'existence d'un soutien de la hiérarchie aux salariés formés (Fleishman, 1953 ; Huczynski/Lewis, 1980).

La variable "efficacité de la formation" a été opérationnalisée selon les cas à l'aide de l'indicateur du degré de transfert dans le travail des compétences enseignées dans la formation (Fleishman, 1953 ; Huczynski/Lewis, 1980) ou encore à l'aide de l'indicateur du degré de motivation de transfert (Baumgartel/Jeanpierre, 1972 ; Hand/Richards/Slocum, 1973 ; Baumgartel/Reynolds/Pathan, 1984).

Nous pouvons tirer de ces études la conclusion suivante : les salariés participant à une formation sont d'autant plus motivés pour transférer dans leur travail les compétences enseignées et réalisent dans la pratique un transfert d'autant plus important que le climat de travail leur paraît satisfaisant.

PROLONGEMENTS THEORIQUES POSSIBLES ET CONCLUSION

Un certain nombre d'études peuvent être réalisées dans le prolongement des résultats empiriques pré-

sentés. En nous référant à la littérature sur ce thème, de nouvelles liaisons entre les pratiques de formation et d'autres facteurs structurels et culturels doivent être testées.

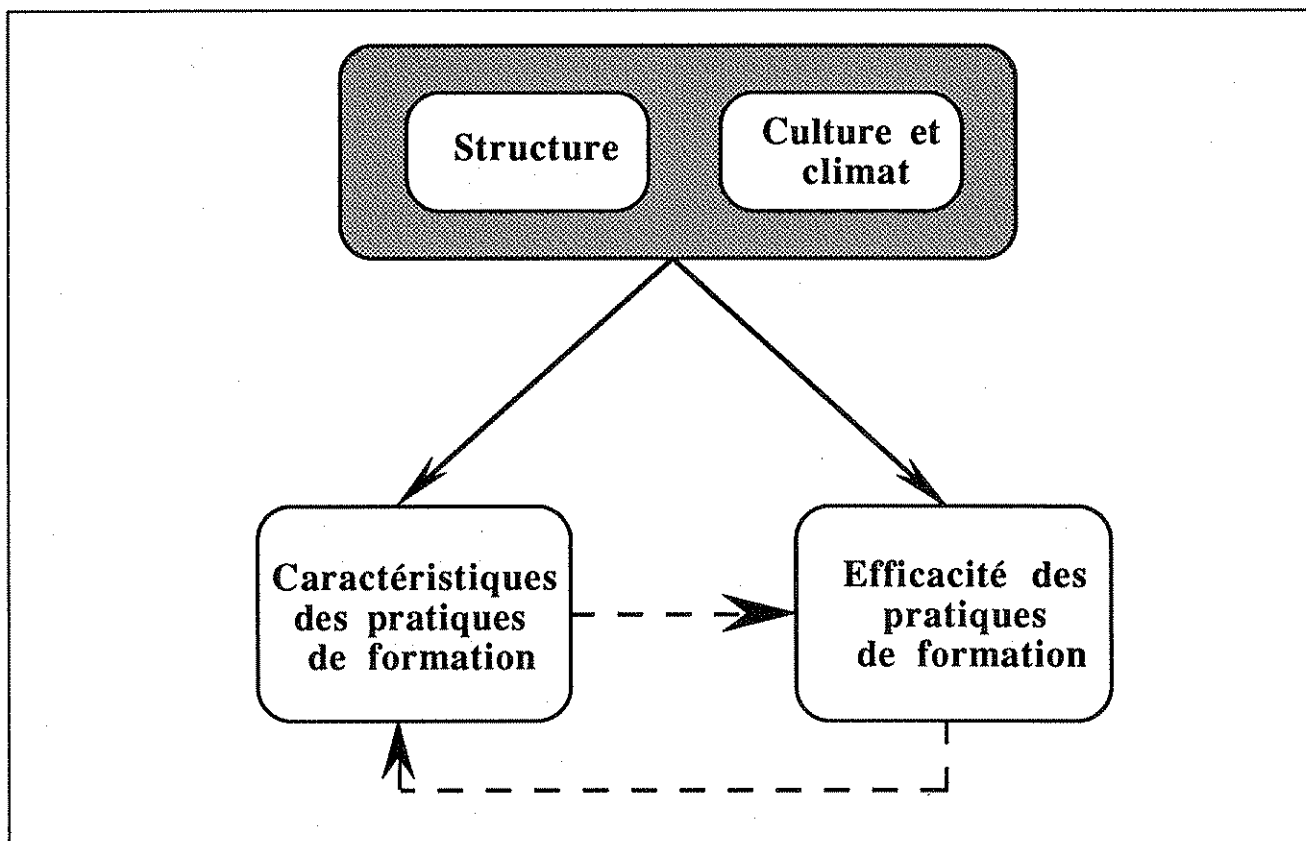
La forme structurelle spécifique de la société-mixte internationale offre à un tel sujet de nouveaux champs d'application. En effet, à côté de l'influence de la taille, du secteur d'activités de la société-mixte internationale, du nombre, de la taille et de la dépendance des parents, il serait aussi intéressant d'analyser l'influence de la répartition du capital social de la société-mixte internationale (Lewis, 1989 ; Shenkar/Zeira, 1987), de la structure légale (Raveed/Renforth, 1983) et du degré de domination des parents (Shenkar/Zeira, 1987) sur les caractéristiques et l'efficacité des pratiques de formation. A notre connaissance, aucune étude empirique n'a été réalisée sur ce thème.

Parmi les facteurs explicatifs des différences de pratiques de formation dans les entreprises, la culture tient une place prépondérante. C'est la culture qui est à l'origine principale de ce qui se passe dans l'entreprise et notamment au niveau de la gestion des ressources humaines. Les pratiques de formation sont parmi celles qui ont la plus forte composante culturelle : *"Culture d'entreprise et formation sont étroitement liées car l'une fonde et renforce l'autre et vice-versa. Certains types de culture renvoient donc à des pratiques de formation correspondantes"* (Besseyre des Horts, 1988). Ainsi, une étude plus complète sur les aspects organisationnels de la formation pourrait, à côté des aspects structurels, analyser l'influence des différences culturelles nationales (Bournois, 1991), des divergences culturelles organisationnelles entre parents (Besseyre des Horts, 1987) et le résultat du "croisement" ("cross-culture" pour les Anglo-saxons) de l'ensemble de ces différences culturelles au sein de la société-mixte internationale sur les caractéristiques et l'efficacité des pratiques de formation.

Le modèle conceptuel de la page suivante pourrait être utilisé dans le cadre d'une recherche ultérieure.

Il illustre les relations qui existent ou peuvent exister entre des variables organisationnelles (structure, culture) et les variables associées aux pratiques de formation dans une société-mixte internationale (caractéristiques, efficacité).

L'intérêt et l'objectif majeurs de l'opérationnalisation de ce modèle serait de déterminer, au travers d'une étude empirique, les pratiques de formation les mieux adaptées à tel ou tel contexte structurel et culturel des sociétés-mixtes internationales.



NOTES

1 Les recherches empiriques sur la performance des sociétés-mixtes internationales sont trop rares et souvent incomplètes. Néanmoins, l'étude de P. Killing (1982) est une référence en la matière : sur un échantillon de 1 100 sociétés-mixtes internationales (firmes nord-américaines + firmes d'autres pays développés), il a montré que 33 % ont été dissoutes ou contrôlées complètement par l'un des parents (entreprises-alliées ou partenaires).

M. Porter (1987) a examiné les diversifications de 33 firmes américaines prestigieuses sur la période 1950-1966 et il a mis en évidence un taux d'échec de 50 % pour les sociétés-mixtes.

P.W. Beamish (1988) a réalisé une enquête sur le management de 66 sociétés-mixtes internationales implantées dans des pays en voie de développement ; il a ainsi observé un taux d'instabilité (départ d'un des partenaires et/ou fermeture de la société) de 45 %.

- T. Baldwin/J.K. Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research", *Personnel Psychology*, Vol. 48(1), 1988, p. 63-105.
- H. Baumgartel/F. Jeanpierre, "Applying new Knowledge in the Back-Home Setting: A Study of Indian Managers' Adoptive Efforts", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 8 (6), 1972, p. 674-694.
- H. Baumgartel/M. Reynolds/R. Pathan, "How Personality and Organizational Climate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programmes: A Review and Some Recent Research Findings", *Management and Labour Studies*, Vol. 9, 1984, p. 1-16.
- P.W. Beamish, "Joint-Venture in LDCs: Partner Selection and Performance", *Management International Review*, Vol. 27(1), 1987, p. 23-37.
- P.W. Beamish/H.W. Lane, "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint-Ventures in LDCs", *Management International Review*, Vol. 30(Special Issue), 1990, p. 87-102.
- P.W. Beamish/H. Wang, "Investing in China via Joint-Ventures", *Management International Review*, Vol. 29 (1), 1989, p. 54-63.
- C.H. Besseyre des Horts, "Formation: Le Défi Stratégique", *Personnel ANDCP*, N° 296, Juin 1988, p. 44-45.
- C.H. Besseyre des Horts, "Le Management des Ressources Humaines en Europe : L'Ere de la Diversité", *Forum-Expo Liaisons Sociales*, Paris, 1990.
- C.H. Besseyre des Horts, *Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1990.
- J.L. Bowditch/A.F. Buono, *Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass, 1989.
- M.J. Burke/R. Day, "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(2), 1986, p. 232-245.
- T. Cavusgil/U. Yavas, "Management Know-How Transfer to Developing Countries: Efficacy of Specialized Training Courses", *Management International Review*, Vol. 29 (3), 1989, p. 73-80.
- W. Eddy/D. Glad/D. Wilkins, "Organizational Effects on Training", *Training and Development Journal*, Vol. 22 (2), 1967, p. 36-43.
- D. Erden, "Impact of Multinational Companies on Host Countries: Executive Training Programs", *Management International Review*, Vol. 28(3), 1988, p. 39-47.
- E. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 6, 1953, p. 205-222.
- G. Franck, "OPA: Le Facteur Humain est Décisif", *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. 1989, p. 98-104.
- J.M. Geringer/C.A. Frayne, "Human Resources Management and International Joint-Venture Control: A Parent Company Perspective", *Management International Review*, Vol. 30(Special Issue), 1990.
- A. Huczynski/J. Lewis, "An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training", *Journal of Management Studies*, Vol. 17, 1980, p. 227-240.
- D.L. Kirkpatrick, *Evaluation of Training*, Mac Graw Hill, New York, 1967.
- J.D. Lewis, *Partnership for Profit*, The Free Press, London, 1989.
- N. Papalexandris, "Factors Affecting Management Staffing and Development: The Case of Greek Firms", *European Management Journal*, Vol. 6(1), 1987, p. 67-72.
- S. Raveed/W. Renforth, "State Enterprise-Multinational Corporation Joint-Ventures: How Well Do they Meet Both Partners Needs?", *Management International Review*, Vol. 23(1), 1983.
- O. Shenkar/Y. Zeira, "Human Resources Management in International Joint-Ventures: Directions for Research", *Academy of Management Review*, Vol. 12(3), 1987, p. 66-75.
- O. Shenkar/Y. Zeira, "International Joint-Ventures: Implications for Organisation Development", *Planning Review*, Vol. 16(1), 1987, p. 12-19.
- O. Shenkar/Y. Zeira, "Interactive and Specific Parent Characteristics: Implications for Management and Human Resources in International Joint-Ventures", *Management International Review*, Vol. 30(Special Issue), 1990, p. 7-22.
- R. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16(1), 1981, p. 68-78.
- R. Tung, "Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals", *California Management Review*, Vol. 25(1), 1982, p. 57-71.
- J. Walmsley, *Handbook of International Joint-Ventures*, Graham and Trotman, London, 1982.
- Y. Zeira, "Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporation", *California Management Review*, Vol. 18(4), 1976, p. 34-42.