

DES MODELES NATIONAUX AUX MODELES « METISSES » : LA FIN D'UNE GRH NATIONALE EN SITUATION DE « CONTRACEPTION ».

Mohamed MAKKAOUI

Professeur assistant à l'ESCA, Casablanca.

Chercheur au LENTIC

HEC- Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Belgique.

E-mail: mmakkaoui@esca.ma

Hicham EL BAYED

Professeur assistant à l'Université CADI AYYAD, Marrakech

Hicham.El-bayed@upmf-grenoble.fr

Résumé :

Cette communication vise à mettre en évidence la dynamique des modèles GRH pratiqués par les entreprises, au-delà des frontières nationales qui les abritent. Elle tente de tracer l'évolution du marché de travail interne d'une entreprise (niveau local) et son interaction avec le marché de travail externe (niveau national) vers un marché de travail « délocalisé », qui combine entre éclatement des frontières de la fonction RH et « digitalisation » de la relation d'emploi. L'étude sera essentiellement conduite dans des activités faisant l'objet d'une délocalisation (centres d'appel) et sera basée sur une approche qualitative comparant 3 entités appartenant à des pays différents, aussi bien en termes de spécificités de pratiques GRH appliquées, que du modèle GRH adopté. Les allers-retours entre les trois niveaux (local, national et virtuel) seront le centre d'intérêt de notre démarche d'investigation qui tente de donner un éclairage sur la notion du marché de travail « en réseau », contribuant à une forte « perméabilité » entre modèles nationaux et mutation des critères de mesure et d'ajustement de la force de travail.

Mots clés : Modèles GRH, marché de travail, délocalisation, centres d'appel, élasticité virtuelle.

Introduction

Le travail est face à une réalité imposante. Les grandes firmes utilisent les nouvelles technologies non seulement pour réorganiser l'espace du travail mais également pour réorganiser la géographie globale du travail (Newman, 2005). Désormais, on parle d'un marché de travail global, puisque la mobilité des capitaux et des investissements a dilué les frontières macroéconomiques nationales, pour introduire une analyse globale se basant sur une nouvelle économie ou une économie de réseau comme préfèrent l'appeler certains auteurs (Kelly, 1999).

En matière de mondialisation, les entreprises dépourvues d'une stratégie offshore visible sont incapables d'attirer de sérieux investissements (Thottam, 2004). La délocalisation vient pour s'imposer comme arme stratégique contournable et pratique validée en matière d'innovation organisationnelle (Pettigrew et Massini, 2003). Du coup, l'entreprise est amenée à redessiner ses frontières sociales, en essayant de maîtriser l'étendue de sa force de travail, qui va prendre une configuration multiforme (force de travail de proximité, sous-traitée, à distance, physique, virtuelle...etc.).

Force de constater que Internet a un effet à la fois « numérisant » et « agglomératif » sur la force de travail. Elle aide à accentuer le phénomène de délocalisation tout en créant une sorte de densité sectorielle concentrée dans des zones appropriées. Même les centres d'appel qui offrent des fonctions séparables en relation client, consultance, dissémination de l'information et de la communication sont plus concentrés dans des cercles adjacents aux périphéries de l'agglomération (Halves, 2001 ; Bristow et al., 2001). Les entreprises s'appuient sur ces technologies pour importer de la main d'œuvre virtuelle (front office) ou exporter (externaliser) du travail dans des zones à coûts réduits. Elles sont forcées aujourd'hui d'explorer d'autres possibilités pour étendre leur force de travail et l'adapter aux spécificités du métier.

Les centres d'appel constituent un terrain riche en termes d'exploration, pour voir comment les entreprises tentent de construire ou d'équilibrer entre leur marché interne (MTI) et externe et de les composer avec le marché de travail drainé par la délocalisation. Quel sera également le lien entre différents modèles de GRH nationaux entrés en jeu ? Et dans quelle mesure pourrions nous parler de « métissage » entre ces derniers en regard de la stratégie des différents protagonistes ? Dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous allons dans un premier temps proposer une évolution des idéaux types des marchés de travail, avant de les relier aux modèles de GRH pratiqués dans l'espace Euro-maghrébin. Dans le second, nous apportons quelques éléments sur la spécificité du secteur des centres d'appel dans la région pour pouvoir, par la suite, présenter la méthodologie, les résultats et discuter les cas étudiés. Nous n'allons pas prétendre faire une généralisation, mais notre souci est beaucoup plus d'introduire un nouveau concept (marché de travail « en réseau »), qui marquera le début de la fin de la stratification et d'isolation des modèles de GRH nationaux.

1. Du marché de travail Interne au marché externe :

Par opposition à une externalisation de la force du travail, Doeringer et Piore (1975) ont décrit le processus d'internalisation de cette dernière en se basant sur trois éléments importants :

- La valeur accordée à la force de travail : en sécurisant l'emploi et offrant de réelles possibilités d'avancement. Cette valeur peut avoir également, comme soupape de sécurité, l'instauration d'une équité interne capable de favoriser le bon fonctionnement interne de l'entreprise.
- La réduction de taux de rotation du personnel : en maîtrisant les coûts de remplacement ou de licenciement.
- L'efficience technique : matérialisée par le développement d'un processus d'apprentissage et l'architecture des emplois dans le respect de certaines contraintes coutumières propre à chaque entreprise (stratégie, secteur d'activité, position concurrentielle...etc.).

Plus loin encore, les auteurs vont distinguer entre deux types de marchés, ce qu'ils dénomment par la théorie du marché de travail dual, à l'intérieur toujours du MTI : le marché primaire et le marché secondaire. L'élément clé qui va différencier les deux marchés est la valeur accordée à chacun d'eux. Si pour le premier on peut parler de MTI, le second sera jugé comme facultatif en raison de sa valeur relative par rapport au premier. Une valeur qui sera perçue d'une double perspective :

- De la part des employés, en fonction de leur position économique ou leur phase de cycle de vie, qui leur poussent à accorder moins d'importance à la pérennité de leur emploi et aux opportunités d'avancement.
- De la part des employeurs qui se trouvent devant une instabilité de la force de travail et par conséquent de l'emploi qui leur imposent deux types d'ajustements : soit recruter chaque jour, soit constituer un large « réservoir » de recrues susceptible d'optimiser la variation dans leur effectif.

Cet ajustement permanent à l'intérieur du MTI ne peut s'opérer bien évidemment en dehors des considérations liées au marché de travail externe, matérialisant le modèle national, dont le quel s'insère chaque entreprise. Force de constater que le modèle national reste présent même pour les entreprises internationales voire multinationales. Le souci de ces dernières est justement de pouvoir balancer les impératifs d'homogénéisation des pratiques propres à l'entreprise et leur adaptation aux contextes nationaux.

1.1. Marché de travail externe et « faisabilité » d'une GRH nationale :

Comme l'a souligné Brunhes (1989, 1997), les lois et conventions offertes par chaque pays est le premier déterminant du cadre de référence national pour une entreprise. Malgré les changements technologiques et les tendances à imposer un modèle plutôt global, d'autres auteurs comme Auer et Casez (2003) insistent sur la survivance des modèles nationaux et la diversité des combinaisons nationales possibles entre marché de l'emploi, systèmes de protection sociale, institutions de régulation du marché et politiques nationales de l'emploi.

Il ne s'agit pas pour nous de s'inscrire dans une analyse globale des convergences et divergences des spécificités nationales en matière d'emploi et de pratiques de GRH, mais

plutôt d'explorer pour l'entreprise le lien entre les possibilités d'étendre son MTI au-delà des frontières nationales et les relations bilatérales avec d'autres entreprises sous-traitantes. Nous tenterons de l'envisager dans une optique d'intégration délibérée à la stratégie d'entreprise.

Dans leur étude sur les firmes multinationales opérant dans la R&D, Béret et alii (2000) ont proposé une typologie de système de mobilité internationale en croisant les deux dimensions : marché de travail (interne Vs externe) et le système d'incitation (globale Vs local) pour mettre en évidence la différenciation sectorielle et les choix stratégiques des firmes imposant une distinction nette entre un marché de travail interne global et un autre externe local. La notion de marché de travail « localisé » apparaît ici pour matérialiser toute mobilité dans le même pays ou toujours dans la zone Europe. Plus loin encore et dans le souci d'examiner la possibilité de parler d'un modèle Européen de GRH, les résultats de cette étude montrent que la prédominance du marché de travail interne est plus présente dans les entreprises françaises que d'autres, corroborant avec d'autres études qui montrent que le marché de travail s'est construit plus sur la centralité des marchés internes (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982 ; Béret, Dupray, 1998).

1.2. Marché du travail « délocalisé » et émergence d'une relation d'emploi « Glocal » :

Si les modèles nationaux de GRH restent une réalité imposée par un ensemble de facteurs économiques, juridiques et culturels, la libre circulation des capitaux et des personnes tente à brouiller cette réalité en introduisant d'autres paramètres dans l'équation. Du modèle national surgit d'abord celui de la région (Europe, l'Amérique du nord, Asie..) pour épouser un modèle global anglo-saxon, qui tente de s'imposer avec force et incrédulisme apparent.

L'adaptation du global au local fait ressortir cette nécessité d'homogénéisation des politiques GRH au niveau global et leur encastrement dans le contexte national et régional. Le repérage de ce mouvement d'homogénéisation-fractionnement de la GRH nous conduit à se situer dans une analyse de la globalisation comme processus visant à construire une capacité d'appréhension globale de l'hétérogénéité de l'espace, dans la lignée des travaux de Veltz (1996). La résultante de cette dynamique « glocale » sera une segmentation des pratiques GRH (Mendez ; 2004), dont laquelle on arrivera à distinguer plusieurs niveaux différents en fonction du degré d'internationalisation des pratiques en vigueur. La rémunération est en tête de liste en matière d'internationalisation surtout pour les profils élevés à cause de sa forte dépendance aux résultats financiers de l'entreprise. Tandis que pour les profils « ordinaires », on restera plus basés sur les standards nationaux et locaux et de ne pas sortir du carcan institutionnel immédiat.

Plusieurs recherches ont tenté d'expliquer cette variabilité de pratiques de GRH malgré l'invasion d'une idéologie globalisante. Parmi ces explications, on recense des facteurs institutionnels liés à la cohérence des systèmes sociaux indivisibles (Whitley, 1992 ;), économiques (Mendez, 2004) voire culturels (Hofstede, 1987 ; D'Iribarne, 1991 ; D'Iribarne et alii, 1998). Les trois types de facteurs fusionnés renforcent l'idée, selon laquelle, une combinaison entre eux est possible pour nous amener vers la création des zones franches d'exportation (Glick et Roubaud ; 2004) et de libre échange (ZLE). Ces dernières peuvent être définies comme un groupe de deux ou plusieurs territoires douaniers entre lesquels les droits

de douane et les autres réglementations commerciales restrictives sont éliminés pour l'essentiel des échanges commerciaux portant sur les produits originaires des territoires constitutifs de la zone de libre-échange.

Avec les avancées technologiques en matière de télécommunication, il est possible même d'exporter le travail ou d'importer une force de travail virtuelle. Internet donne des prémisses pour un marché de travail virtuel global. La délocalisation du travail est plus concentrée dans les zones géographiques dites zones de libre échange. Cette vague des délocalisations vient pour conforter cette tendance surtout dans les « nouveaux métiers » étroitement liés aux technologies de l'information et de la communication. Des secteurs entiers, comme les centres d'appel et les processus d'affaires délocalisés (BPO), vont subir une extrême externalisation au delà des frontières nationales et/ou continentales.

Ce marché de travail « délocalisé » est basé en premier lieu sur le « moins disant social » avant d'exiger un niveau élevé de qualité de service ou même une flexibilité numérique. Paradoxalement, on cherche des profils moyennement élevés avec des salaires relativement bas. Seuls les « spécialistes » seront traités comme expatriés ou selon des standards internationaux. Contrairement aux idéaux types précédents (MTI et Marché « localisé »), l'appréciation du personnel sera « atomisée », en exigeant une performance individuelle de plus en plus évoluée.

Les idéaux types	Une approche de l'emploi stable :	Une approche de l'emploi mobile :	Une approche de l'emploi « Glocal » :
	Le marché interne (Deoringer et Piore ; 1975)	Le marché « localisé » (Béret et alii ; 2000)	Le marché « délocalisé »
Recrutement	Début de carrière, CDI	Bourse d'emploi nationale	Internationalisation seulement pour les profils élevés ou compétences spécifiques
Rémunération	Selon la grille de classification, évolution à l'ancienneté.	Selon la réglementation et les conventions collectives	Selon les résultats financiers de l'entreprise
Appréciation	Sont pris en compte : Intégration, socialisation, Performance collective.	Sont pris en compte : Leadership, qualités managériales.	Sont pris en compte : « moins disant social » et Performances individuelles.
Carrière	Possibilité de promotion et mobilité interne. Bourses de l'emploi. Aide à l'orientation.	Possibilité de changer d'employeur. Compétitivité du marché et perspectives à l'international.	Possibilité de promotion locale limitée en raison de l'aplatissement de l'organisation.
Formation	Formation au poste, aux évolutions du métier et à l'évolution professionnelle.	Formations alternatives accroissant le niveau d'employabilité.	Formations « à la carte » liées au produit ou au donneur d'ordre.
Négociation	Accords d'entreprise.	Conventions	Absence de cadre de

collective		sectorielles	référence
Modes d'ajustements aux évolutions	Efforts d'anticipation, flexibilité quantitative interne et flexibilité fonctionnelle.	Position concurrentielle et cycle de vie du secteur d'activité	Elasticité « virtuelle »

Tableau 1 : évolution des idéaux types du marché de travail

Comme le résume le tableau ci-dessus, le marché « délocalisé » intègre les deux premiers idéaux types, en rajoutant une couche de complexité aux politiques GRH susceptibles d'être appliquées. Si la performance et la compétitivité de l'entreprise restent le cap à atteindre dans un environnement turbulent et évolutif, il n'en demeure pas moins que la prise en compte des spécificités internes et contingentes à l'entreprise, demeure indispensable pour pouvoir prétendre rimer le social et l'économique.

En passant du MTI au Marché de travail « délocalisé », on remarque que la relation d'emploi se déplace d'une logique « d'appareil », visant à construire son propre MTI et de relever les défis d'ajustements internes de la force du travail, à une logique de conformité à une offre de référence au niveau national, pour épouser finalement une forme « numérisée » imposant une segmentation forte des pratiques GRH et un lien étroit avec la stratégie de l'entreprise au niveau international.

Pour concrétiser cette affirmation, on va passer au deuxième niveau d'analyse pour vérifier sa pertinence par rapport à un secteur d'activité donné (centres d'appel), matérialisant cette évolution dans le temps et dans l'espace (coopération Euro-marocaine), et pour examiner par la suite les prémisses d'un marché de travail émergent dit « en réseau » à la lumière d'une analyse comparative des modèles GRH appliqués dans l'espace Euro-maghrébin.

2. Perméabilité des modèles de GRH entre effet national et hybridation :

Le débat entre convergence et divergence des modèles de GRH renvoie à la possibilité (ou non) de transfert des bonnes pratiques d'un pays à un autre (Levitt, 1983 ; Toynbee, 2001 ; Fenton-O'Creedy et Gooderham, 2003). Plusieurs auteurs restent sceptiques quand à cette « perméabilité » des pratiques GRH même au sein du monde occidental développé. Le Japon et L'Allemagne ont les statuts symboliques de « l'antithèse de l'approche anglo-américaine » (Warner et Campbell, 1993 ; Lawrence, 1993). Dans le même ordre d'idées, Frenkel et Peetz (1998) décrivent les tendances, induites par la globalisation, accentuant la convergence des pratiques GRH sous l'emprise de la culture nationale, le rôle des gouvernements et les stratégies nationales d'industrialisation. D'autres auteurs soulignent la cohabitation des deux approches, avec une convergence des pratiques GRH entre pays industrialisés accompagnée par une divergence dans les pratiques d'emploi, pour donner selon eux une forme de « divergences convergentes » (Katz et Darbishire ; 2000).

A un niveau plus bas (l'entreprise), le débat de convergence / divergence interpelle la dimension spatiale de cette « perméabilité » de pratiques GRH. Il nous renvoie à un autre débat, celui de la standardisation Vs Localisation des pratiques. En d'autres termes, dans quelle mesure les filiales d'entreprises s'adaptent au contexte culturel et institutionnel local dans leurs pratiques GRH (effet du pays hôte) ou bien ressemblent dans ces dernières à celle pratiquées par la maison mère (effet du pays d'origine) (Ferner, 1997). Plus loin encore,

Pudelko et Harzing (2006) soulignent la confusion, souvent faite dans l'interprétation du concept de standardisation, entre l'effet du pays d'origine et l'effet induit par le modèle du Management répandu, imposé par sa force et médiatisé par la globalisation. Ce que les auteurs dénomment « l'effet de dominance ».

Une autre perspective plus intéressante, combinant entre les deux pôles de deux dualités (convergence/divergence) et (effet pays hôte/pays d'origine), est celle de l'émergence d'un processus d'hybridation. Le mot « Hybride » signifie en latin l'essence d'une forme à deux origines. Dans le contexte organisationnel, l'hybridation se réfère à l'émergence des formes organisationnelles nouvelles ou mixtes basées sur l'impact des influences de différents contextes (Becker-Ritterspach, 2004). L'intérêt de cette perspective est de mettre en évidence, dans le cas qui nous intéresse, la possibilité d'avoir un processus d'hybridation entre pratiques de GRH des donneurs d'ordre européens et outsourcing marocains. Y aura-t-il une mixture des pratiques des deux modèles en question ? Ou bien aurons-nous un nouveau modèle « métisse » issu du mariage entre les deux modèles hôte et d'origine ?

2.1. La GRH dans l'espace Euro-maghrébin entre convergence et divergence :

L'espace Euro-maghrébin regorge de divergences démographiques, économiques et culturelles (Bellal, 1994 ; Chennoufi, 2001) instituant un contexte spécifique riche par sa diversité. Plusieurs auteurs ont insisté sur l'improbabilité d'une convergence vers un modèle unique en matière de GRH (Boyer et Souyri, 2001). Le « mariage » entre modèle local et standards importés de l'Europe peut conduire à un processus d'hybridation. La résultante de ce dernier sera une « symbiose » entre modèles de GRH Européen et Maghrébin, matérialisant la diffusion des bonnes pratiques validées désormais en Europe tout en prenant en considération les spécificités locales des pays Maghrébins. Certains auteurs comme Hope (2004) et Prime et Usunier (2003) ont déjà souligné la nécessité d'intégrer l'unique et le local avec le global et le standard. Cette nécessité est bien évidemment plus présente pour les entreprises opérant dans un marché International voire global. Tregaskis et al (2001) proposent un « global/local mix » qui se rapproche du modèle « glocal », intégrant les impératifs d'une économie globalisée et leur impact sur les spécificités locales en matière de GRH (Louart et Scouarnec, 2005).

L'un des facteurs importants, renforçant l'hypothèse de cette convergence, est les mutations technologiques. La vulgarisation de ces outils dans l'espace Euro-maghrébin facilite le transfert des compétences et pratiques managériales. Ce transfert ne va pas seulement nécessiter des efforts dans l'implémentation de ces outils pour les partenaires de la rive Sud, mais également du suivi, du contrôle et de la formation. Ce qui nous fait « glisser » doucement dans un benchmark progressif et des hypothèses d'adaptabilité d'un Modèle GRH importé avec le contexte local offrant une force de travail flexible et motivée.

Dans cette logique de transfert « nécessaire », compte tenu des exigences des clients et de la tentative de simulation des modes de fonctionnements à l'Européenne via la « digitalisation » de la relation d'emploi, ces pays offshore (Maghrébins) doivent préparer une infrastructure solide afin d'attirer ces investissements de masse et répondre aux minima sociaux requis pour le bon fonctionnement d'une activité délocalisée. Les entreprises maghrébines doivent réviser leur GRH pour s'adapter aux contraintes d'apprentissage stratégique imposé par les accords

de libre échange (Frimousse et Peretti, 2005). Ce défi est plus présent pour celles qui entretiennent des relations à l'International. La nécessité de se « remettre à niveau » est perçue aussi bien au niveau local qu'International.

2.2. Le Maroc : Paradis des centres d'appel délocalisés en provenance de l'Europe.

Les accords de libre échange entre le Maroc et l'Union Européenne à l'horizon 2010 ont accéléré les réformes économiques dans le royaume. Le gouvernement marocain a dressé un plan « émergence » pour attirer des investissements étrangers dans plusieurs secteurs d'activité dont l'offshoring. Le secteur des centres d'appel au Maroc a connu depuis le début de ce millénaire un développement extraordinaire en passant de 6 centres d'appel en 2000 à plus de 120 centres d'appel à ce jour. Le marché francophone détient la part la plus importante du marché total. Néanmoins, on assiste à un développement très marquant d'autres marchés, notamment anglophone, hispanophone voire germanophone.

La croissance rapide des centres d'appel dans les dernières années avait un effet important sur l'espace des structures économiques dans plusieurs pays Européens. Ce développement peut être simplement perçu comme une conséquence de la recherche des avantages compétitifs par les firmes désirant exploiter les avancées technologiques en matière de télécommunication pour faciliter la reconduction de nouveaux modes d'organisation et de management de leurs affaires. La recherche également de réduction des coûts invite les entreprises à porter plus de considération à la délocalisation des centres d'appel. Le débat entre bénéfices et conséquences de cette délocalisation dépend de la perspective selon laquelle on peut se situer :

- Pour ceux qui adoptent une position optimiste, la délocalisation ne peut qu'être bénéfique pour l'économie nationale (en l'occurrence pour les pays Européens) dans la mesure où elle permet de réduire substantiellement les coûts de certains services et de hausser le niveau de vie du citoyen. Seuls les emplois à faible valeur ajoutée et moins bien payés seront « exportés », en encourageant ses titulaires nationaux d'avancer dans leur ascension sociale avec le support du gouvernement et les efforts en formation dans leurs entreprises.
- Pour ceux qui considèrent que la délocalisation est une « bête noire », le déséquilibre dans la balance des exportations/importations de la force de travail peut avoir un effet d'entraînement sur la compétitivité et la croissance des régions, dans l'absence d'une analyse économique automatique au niveau national. La destruction des emplois peut engendrer des conséquences négatives sur la politique d'emploi au niveau national et ne peut que nuire à la réputation du secteur d'activité faisant l'objet de délocalisation.

A fin de ne pas rentrer dans ce débat de politique économique, nous nous intéressons seulement aux répercussions de ce phénomène de délocalisation sur les pratiques GRH dans les deux rives concernées par cette étude. Etant donné que la délocalisation reste encore une « boîte noire » à explorer d'avantage, même les oppositions en Europe (et particulièrement en France) ont connu un essoufflement marquant, en se comparant avec les tendances au niveau mondial. De son côté, le Maroc a initié une politique promotionnelle très agressive pour encourager encore plus les entreprises à s'installer sur son territoire. Misant sur 100 000

emplois d'ici l'an 2015, le gouvernement a aménagé des zones offshores dans les grandes villes marocaines (Casashore, Rabashore...) en leur dotant d'une infrastructure technologique avancée et des centres de formation dédiées aux nouveaux métiers liés au TIC.

3. Méthodologie et étude empirique :

S'agissant d'une étude quantitative, le cas étudié a été choisi de façon à mettre en évidence trois modèles de GRH différents appartenant à une même enveloppe organisationnelle.

L'étude comparative des trois sites SITEL a imposé un accès aux informations au niveau du Management de l'entreprise. Huit entretiens semi-directifs ont été conduits avec des responsables RH, de recrutement et de gestion de carrière dans les trois entités. Le recours également à d'autres sources d'information (sites web des filiales, presse écrites, et quelques extraits d'entretiens avec des employés de l'entreprise...) a été indispensable pour tenter de mener une triangulation de l'information.

Les entretiens ont fait par la suite l'objet d'une transcription, d'une analyse selon les trois idéaux types annoncés plus haut et d'une synthèse dans la présentation de l'entreprise et la discussion. Notre souci de comparer les modèles des trois pays ne s'inscrit pas dans une perspective de benchmark au niveau national, mais seulement de relever les différences entre trois différents modèles de GRH appartenant à la même société et de démystifier la notion du marché de travail entre les trois niveaux de chaque entité.

Nous allons nous limiter dans l'analyse de ce cas sur les trois pays (Belgique, France et Maroc) pour servir les objectifs de cette étude, en tentant d'illustrer la dynamique des marchés de travail interne et externe de la société et la possibilité de parler ou non d'un marché de travail délocalisé et leur implication sur les modèles nationaux de GRH appliqués.

3.1. Etude de cas : Le groupe SITEL corporation

SITEL est un groupe américain spécialisé dans les centres d'appel comptant plus de 32.000 collaborateurs dans 28 pays de par le monde, opérationnel dans 25 langues et servant plus de 54 pays et/ou marchés.

Suite à leur récente fusion finalisée le 30 janvier 2007, ClientLogic et SITEL Corporation dévoilent leur nouvelle marque reprenant le nom de SITEL et le code couleurs de ClientLogic. Cette nouvelle identité visuelle symbolise l'objectif du « nouveau » SITEL de prendre le meilleur des deux sociétés historiques - 25 ans d'histoire - ainsi que son leadership global. Une société capable d'apporter à ses clients les meilleures pratiques sélectionnées parmi les deux modèles précédents, animée par des équipes passionnées par leur métier et portées par l'élan de construire un leader de l'outsourcing de la relation client au niveau mondial, ainsi que sur le marché Français dont SITEL occupe désormais potentiellement la troisième place.

Filiale belge :

SITEL Belgique a lancé le concept de call center sur le marché belge et, durant les douze dernières années, est devenu le leader du marché dans le domaine de la fourniture de services call center aux entreprises. Le siège de SITEL Belgique, situé à Diegem, occupe plus de 650 personnes qui desservent à la fois la Belgique et toute l'Europe. Grâce à son vaste savoir-faire international, à sa forte présence locale et à son souci de la qualité, SITEL indique la tendance dans le secteur belge des call centers.

La filiale belge était le premier centre d'appel qui a instauré une convention collective dans ce secteur d'activité. La forte présence des relations sociales dans l'entreprise accroît la sensibilité aux questions relatives à la stabilité d'emploi. La riche diversité du staff répond parfaitement aux exigences de l'extrême hétérogénéité des clients, qui sont dans un périmètre de 400 kilomètres de la capitale tout en ayant différentes nationalités et par conséquent une multitude de canaux et procédures de travail.

Filiale française :

SITEL France a quatre sites de production, deux dans la rochelle et deux dans l'île de Paris. Ayant comme marché en premier lieu la France et quelques voisins Francophones et anglophones (la suisse, la grande Bretagne...), la filiale française compte parmi les trois leaders du secteur des centres d'appel en France. Elle vient de remporter le prix de la responsabilité sociale dans ce secteur d'activité, en visant de redonner une bonne image à ce métier qui commence à prendre une trame négative dans le marché de travail Européen.

Sur un marché hautement concurrentiel, les responsables du recrutement français trouvent pas mal de difficultés pour recruter des chargés de clientèle avec des CDI. C'est la raison pour laquelle ils recourent à d'autres formes de contrats : CDD, intérim et sont obligés de passer par des catégories atypiques de salariés : étudiants, femmes célibataires, étrangers...etc.

Filiale marocaine :

SITEL Maroc est directement rattachée à SITEL France car la filiale marocaine assure la gestion de clients principalement français. Les deux entités constituent la même « Business Unit » (BU), avec le même Management. La filiale marocaine de SITEL a été créée en juin 2003 à Casablanca par l'ouverture d'un premier centre de contacts (CASA1), qui emploie aujourd'hui 400 personnes et le deuxième a été inauguré en Avril 2006 (CASA2). La structure de Casablanca est directement rattachée à SITEL France compte tenu de la proximité linguistique, culturelle et géographique. Pour ces sites offshores d'une capacité de 700 positions, SITEL a choisi une implantation qualitative dans la capitale économique du pays le plus francophile et francophone de la région. Plus spécifiquement dédié au marché français, SITEL Casablanca a d'ores et déjà la gestion de missions complexes, en particulier le support technique et la télévente de services aux entreprises.

SITEL assure au Maroc de nombreuses missions d'acquisition, de service clients, de support technique, et de relations avec un grand réseau de revendeurs, pour le compte de ses donneurs d'ordres. Elle affiche au Maroc une croissance soutenue de son activité, couronnée aujourd'hui par l'ouverture du deuxième site Casablancais, accompagné d'une première vague de recrutement d'environ 100 positions.

Suite à sa fusion avec ClientLogic, SITEL compte cette fois s'installer sur une deuxième ville marocaine (Rabat) pour ouvrir le premier site issu de la fusion. L'ambition du SITEL est d'arriver à un staff avoisinant les 1200 collaborateurs d'ici la fin d'année et de devenir N° 2 ou N° 3 sur le territoire marocain. Cette fusion donne également des promesses de devenir N° 1 sur le marché Français avec une stratégie de croissance interne basée sur l'étroite collaboration intra-BU entre les deux filiales Française et marocaine. Le choix de l'implantation sur Rabat n'est pas anodin, mais relève d'une extrême importance aux yeux des décideurs français. Les raisons avancées sont plus d'ordre économique et logistique, puisque la concurrence est plus acharnée sur Casablanca et la ville est plus souple en terme de moyen de commodité et de déplacement. Implicitement, cette implantation vise beaucoup plus le partage du marché de travail avec le premier concurrent de place le géant WEBHELP filiale du groupe français WEBCAD. Ce dernier avait déjà opté de s'installer loin de la capitale économique (Casablanca) et de se réserver les ressources disponibles sur Rabat tout en explorant d'autres métropoles potentiellement prometteuses (Fès).

3.2. Discussion :

Les arguments les plus forts avec lesquels SITEL recrute des nouveaux clients à travers le monde tournent autour du concept « réseau ». Ce concept générique peut à la fois prendre plusieurs formes et toucher plusieurs dimensions qui sont au cœur des organisations. Des aspects purement structurels et organisationnels à ceux qui relèvent de la cartographie linguistique voire culturelle, SITEL tente de construire son marché de travail global à travers une qualité de service diversifié, unifiée et standards, en bénéficiant du partage et du transfert de son savoir-faire sur l'ensemble de ses entités implantées de par le monde.

Le choix structurel des BU n'est pas fait simplement en fonction de la distance linguistique et/ou culturelle, mais se base beaucoup plus sur « l'élasticité virtuelle » de la force de travail. Puisque en comparant la Belgique et la France avec la culture marocaine, c'est clair que l'historique est plus chargé entre les deux dernières qu'avec la première. En segmentant le marché francophone belge, on peut se demander pourquoi le Maroc ne dessert pas la région Wallonne (région francophone) également si on ne peut pas parler du Canada ? Plusieurs explications peuvent être avancées en matière de pratiques de GRH, puisque le modèle belge est beaucoup plus proche du modèle anglo-saxon de celui francophone.

La centralisation des opérations sur un seul site belge est justifiée par la diversité que reconnaît à la fois son staff et ses marchés desservis. Le site belge compose indubitablement entre besoins des clients locaux et paneuropéens. C'est la raison pour laquelle il est extrêmement difficile de fragmenter la force du travail et de recourir à une délocalisation de part la Belgique. Si le segment francophone ne constitue pas une part importante dans le marché belge de SITEL, il n'en demeure pas moins qu'il reste une cible importante pour des clients qui opèrent au niveau national.

Nous pourrions déduire que SITEL Belgique est plus concernée par les deux premiers marchés de travail (interne et localisé) que celui délocalisé. L'interface entre ces deux marchés est « perméable » à telle sorte que le premier, avec toute sa diversité, alimente le deuxième par les actions sociales menées en son sein et tente de légitimer sa position vis-à-vis

du marché de travail externe. Les propos suivants d'une déléguée de personnel témoignent de cette interaction entre les deux niveaux local et national :

« Les call centers relèvent de la commission paritaire nationale auxiliaire des employés (CP 218), dans laquelle plusieurs conventions collectives ont été conclues ; c'est en vertu d'une convention sectorielle que nous recevons une prime de fin d'année. Les autres avantages accordés chez Sitel relèvent de conventions collectives d'entreprise ; c'est ainsi que nous bénéficions de chèques-repas, d'une prime de flexibilité, de jours de congé d'ancienneté, d'une assurance-groupe pension et hospitalisation. Nous avons également pu négocier un relèvement des barèmes, de sorte que nos conditions de rémunération sont meilleures que celles en vigueur dans la commission 218 ».

Nous ne pourrions pas toutefois généraliser sur tout le secteur d'activité, en sachant que plusieurs centres d'appels belges ont choisis de délocaliser leurs activités au Maroc pour desservir aussi bien la région Flamande que Wallonne ou même le reste de l'Europe. Mais compte tenu que nous nous intéressons, en premier lieu, aux entreprises de grande taille implantées également en dehors de l'espace Euro-maghrébin, nous ne pourrions pas nier l'existence d'une possibilité d'avoir du « métissage » entre les modèles GRH belges et marocains mais seulement dans une optique bilatérale et non pas globale.

Contrairement à la filiale belge, SITEL France se base seulement sur le marché français comme champ d'intervention et se procure d'une force de travail plus ou moins unifiée. Même si ses services sont très diversifiés ainsi que ses clients, elle avance des arguments commerciaux affichant qu'elle dispose d'une force de travail offrant deux possibilités : l'onshore et l'offshore, en intégrant la filiale marocaine dans son arsenal des vendeurs. Le choix laissé au client est le premier filtre automatique quand à l'allocation de la force de travail qui sera chargée d'exécuter l'opération.

Le marché de travail interne de SITEL France souffre de plusieurs lacunes étroitement liées aux problématiques de recrutement et de conditions de travail. On recourt beaucoup plus, pour remédier aux besoins en recrutement, aux agences d'intérim pour contracter des CDD ou des personnes en situation de départ ou de pause de carrière professionnelle. Les conditions de travail sont connues pour tout le monde et on ne peut plus pallier l'effet stress sur la vie des chargés de clientèle, qui est le premier facteur conduisant à un taux de rotation assez élevé.

« Je trouve cependant que le travail est stressant. L'agressivité de la clientèle est particulièrement difficile à gérer ; il faut veiller à rester zen quelle que soit l'attitude de l'interlocuteur, ce qui est source de pression, de tension et de stress. Un autre facteur de stress est la difficulté de concilier vie professionnelle et vie privée ; le travail du dimanche, en soirée, pendant les week-ends entiers, mais aussi les changements d'horaires, ne permettent pas d'être vraiment disponible pour les réunions de familles, ni d'avoir des activités extra professionnelles et une vie sociale correcte. »

Les packages rémunération offerts pour pallier l'image négative du métier servent à la fois pour retenir la force de travail interne et également pour « séduire » les bons profils de l'extérieur. Un alignement des salaires au niveau national est plus que nécessaire, puisque les conventions sectorielles l'imposent avec quelques variantes relatives selon la région (île de Paris ou la Rochelle). En matière de promotion ou de carrière, seuls les « survivants » du

stress avec un potentiel d'encadrement et de Leadership peuvent passer à d'autres niveaux hiérarchiques supérieurs, sans pour autant oublier d'envisager de changer d'employeur ou même d'être recruté par l'un des clients. La formation également sort du cadre d'optimisation seulement des compétences des chargés de clientèle, pour épouser plus une forme de développement personnel et de coaching accroissant le niveau d'employabilité et les chances d'avancement.

Le Management de SITEL Maroc est le même que celui de la filiale française. Le chevauchement de certains postes oblige même les responsables à se déplacer assez souvent entre les deux pays (ex : le directeur des opérations de SITEL France est lui-même le directeur général de SITEL Maroc). On accorde plus d'importance aux opérations qu'aux décisions stratégiques, puisque ces dernières sont centralisées partiellement en France.

Les dimensions de recrutement et de formation revêtent plus d'intérêt sur le site marocain. En adoptant les mêmes outils de sélection et de recrutement internes à SITEL, les responsables de recrutement sont obligés de s'investir dans des canaux de *sourcing* différents des principaux concurrents. Ils ont su développer d'étroites collaborations avec les institutions et écoles de formation pour dénicher les profils les plus intéressants. Le recours également à des candidatures spontanées est pris en considération, en essayant de capitaliser sur les candidats à fort potentiel d'adaptation à la culture française (étudiants issus du système français dans leurs cursus secondaire ou même ayant passé des séjours de stage ou d'étude en France).

Ce souci d'intégration « à distance » des chargés de clientèle oblige les formateurs à mettre l'accent sur des formations visant à neutraliser l'accent et renforcer les aspects liés à la culture française à travers des jeux de simulation, de la lecture imposée et d'échange avec les collègues. L'un des éléments institutionnels forts marquant la spécificité du modèle marocain est l'implication du gouvernement aussi bien dans le développement de structures de formation dédiées aux métiers de l'offshore que dans la subvention des investissements immatériels liés à ce secteur d'activité.

Même si le package rémunération est plus au moins similaire à celui offert par la concurrence, SITEL Maroc est le seul centre d'appel de la place qui offre des avantages sociaux supplémentaires. Désormais, en recrutant que pour des CDI, un chargé de clientèle comme d'ailleurs tous les cadres recrutés bénéficieront d'une assurance et d'une allocation de retraite. Ceci est dans la perspective de motiver le personnel et d'instaurer un esprit d'équité salariale interne capable de jeter les bases pour une construction d'un marché interne de travail.

L'alignement de la rémunération se fait bien évidemment sur les tendances du marché de travail externe et reste l'élément fort qui différencie le site marocain du celui français. Puisque c'est la raison d'être même d'une délocalisation, il n'en demeure pas moins que le statut des centres d'appel au Maroc reste l'un des pourvoyeurs du travail et connaît une extrême affluence de la part des jeunes diplômés cherchant une première expérience professionnelle ou un « abri » du chômage. Le paradoxe est que le niveau d'instruction est beaucoup plus élevé que le France pour les nouvelles recrues, qui n'ont pas d'expérience professionnelle et par conséquent qui ne sont pas disposés dans l'immédiat à s'organiser et bâtir des relations sociales, susceptibles de mobiliser des actions collectives. L'appréciation reste individualisée

et n'oscille au niveau groupal que pour des finalités d'auto-contrôle groupal : un chargé de clientèle est supposé suivre le rythme du groupe en terme de productivité pour ne pas être accusé de faire abaisser la prime du groupe. L'absence également des moments d'échange en dehors de la formation réduit substantiellement les possibilités de recourir à tout mécanisme de défense collective :

« Je trouve que le bruit est également source de stress : 200 personnes au téléphone sur un même plateau, sans cloison entre les postes de travail, ça vous donne une idée du niveau sonore dans lequel on « baigne » toute la journée ! Et quand on est en pause, on n'a pas vraiment l'occasion de se détendre : on doit continuellement regarder sa montre pour être sûr de respecter l'horaire de travail... bref, le stress, il est bien présent ! »

Dans l'absence d'un collectif social susceptible de défendre les droits des employés dans ce secteur d'activité, le métier reste encore soumis à l'arbitraire de l'employeur en allant de la rémunération jusqu'aux carrières voire aux licenciements. Le secteur des centres d'appel au Maroc, bien qu'il soit en phase de croissance, est réputé encore non « syndiqué ».

La double mission que porte le site marocain est donc d'organiser son marché interne du travail en concordance avec le marché de travail au niveau national et de veiller à gérer et à optimiser ce marché de travail « délocalisé », qui sera à disposition de la BU dont il est assigné. En admettant que ce marché de travail « délocalisé » constituera en quelque sorte un marché secondaire pour SITEL France et que son marché primaire restera l'onshore, nous pourrions comprendre cette segmentation de pratiques de GRH au niveau de la BU, dans la mesure où les outils, processus et modes de management conformément plus au modèle français et que les pratiques liées au recrutement, rémunération et formation s'adaptent parfaitement au contexte marocain. Ce « métissage » entre les deux modèles français et marocain prend ses racines bien évidemment dans la stratégie d'affaire de SITEL et dans la problématique de la valeur ajoutée du type de service délocalisé, avant de prendre forme par des dimensions et outils GRH propres au modèle d'origine français (motivation, formation, évaluation...) et celles spécifiques au contexte marocain (rémunération, gestion des effectifs, contrôle...).

En comparant les trois filiales, il nous paraît évident que cette « élasticité virtuelle » du marché de travail interne est plus intense dans la BU que dans la filiale belge par rapport au Maroc. Ceci nous conduit à affirmer la thèse de contingence, qui paradoxalement favorise ou non l'éclosion d'un modèle GRH « métisse », mettant fin aux frontières nationales qui inhibent une telle normativité universelle.

Conclusion :

La cartographie globale du travail est en train de se dessiner par les grandes multinationales, recourant aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, non seulement pour optimiser et gérer leurs ressources mais également pour développer une certaine flexibilité « virtuelle » capable de répondre aux exigences d'un effet mondialisation, qui ne cesse de mobiliser les capitaux, les hommes et les emplois (à délocaliser).

L'entreprise qui délocalise une partie de ses activités dans des zones offshore se trouve face à une dualité apparente : imposer un modèle GRH standard ou bien s'adapter aux spécificités du pays hôte. Cette communication vise en premier lieu apporter des éléments de réponse sur la possibilité de composer entre différents modèles nationaux de GRH à travers l'analyse des marchés de travail interne, externe et celui importé « virtuellement » par la délocalisation. Le secteur des centres d'appel constitue un terrain riche d'investigation pour voir dans quelle mesure une entreprise peut adopter une stratégie de délocalisation afin d'étendre son marché de travail interne et déployer une certaine « élasticité » dans l'allocation de ses ressources.

L'examen du cas SITEL nous sert de bon exemple pour montrer que les décisions de délocalisation ne se font pas tout seulement pour des raisons strictement économiques, mais également pour d'autres considérations tel que la possibilité de marier les modèles nationaux de GRH en jeu et la souplesse de segmenter et d'adapter le modèle délocalisé aux spécificités de la destination. Force de constater que l'effet volume des opérations influence également ce genre de décision et qu'à défaut de ne pas atteindre un seuil important, le recours à la délocalisation ne va que rigidifier cette souplesse souhaitée.

La comparaison des deux sites français et belge appartenant théoriquement au même marché francophone de la firme, par rapport à celui potentiellement intéressant pour une possibilité de délocalisation (le Maroc), nous montre qu'une telle élasticité « virtuelle » visée peut être pivotée (ou bloquée) par un certain nombre de facteurs prépondérants : symétrie avec le modèle GRH d'origine, distance culturelle institutionnelle, densité et fréquence des activités, indivision et importance de la dimension francophone dans la part de marché...etc.

L'ensemble de ces facteurs réunis augmente les chances d'une possible « fécondité » entre les deux modèles français et marocains et renforce la probabilité d'un modèle « métisse » réunissant différentes parties dans le même système. A contrario, le « couple » belgo-marocain souffre toujours, si on peut le dire, d'une situation de « contraception » en raison d'absence des dits facteurs mentionnés supra. Force de rappeler que cette constatation est loin d'être généralisée pour toutes les entreprises opérant dans ce secteur d'activité, mais il nous donne néanmoins d'autres pistes de réflexion pour des recherches ultérieures, afin de pouvoir examiner une telle hypothèse au-delà de la taille ou la nationalité d'une entité.

En extrapolant la même logique dans d'autres zones offshore dans le monde, le marché de travail interne de SITEL ne peut qu'être envisagé sous une optique de « réseau », en tissant des liens étroits entre les modèles GRH nationaux, qui peuvent être intégrés dans le calcul pour reproduire un modèle « métisse » défendable et vendable dans les deux côtés. Au-delà

du processus d'hybridation, l'émergence d'un modèle « métisse » constituera l'une de fortes raisons pour que les multinationales continueront à gérer leurs ressources humaines non seulement en fonction d'un seul effet, du pays d'origine soit-il ou du pays hôte, mais également en fonction des « affinités » culturelles, institutionnelles voire politico-économiques.

Bibliographie :

AUER. P. et S. CAZES. 2000. « L'emploi durable persiste dans les pays industrialisés », Revue

Internationale du Travail, vol. 139, n° 4, p. 379-408.

BECKER-RITTERSPACH, F. (2004) « Micro-Dynamics of Hybridisation in Multinational Companies: Exploring the Analytical Potential of Structuration Theory ». 20th colloque de l'EGOS, Ljubljana, Slovenia, 1-3 Juillet.

BELLAL E. (1994), « L'évolution de la gestion des ressources humaines au Maroc », in La problématique des ressources humaines au Maghreb.

BERET P., DUPRAY A., 1998, Valorisation salariale de la formation continue et production de compétence dans le système éducatif : le cas de la France et de l'Allemagne, *Revue Européenne de Formation Professionnelle*, n°14.

BERET P., PARAPONARIS C., MENDEZ A. et RICHEZ-BATTESTI N. (2000) « Y-a-t-il une européanisation de la gestion des ressources humaines dans les firmes multinationales ? » Dans La dynamique de la demande de la démarche commnautaire dans la construction européenne, Colloque de la CEDECE, 12-14 octobre, Poitiers.

BERET 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*, Vol. 14, n°3, pp.449-468.

Bernard Bruhnes Consultants, 1997. Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe, Paris, Éditions d'Organisation.

BRISTOW, G., M. MUNDAY, P. GRIPAIOS (2000). Call Centre Growth and Location: Corporate Strategy and the Spatial Division of Labor. *Environment and Planning A*, Vol.32, n°3, pp. 519-538.

BRUHNES. B. 1989. « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens », *Droit du travail*, n° 3, mars, p. 251-256.

BOYER et SOUYRI P.F. (2001), Mondialisation et régulations : Europe et Japon face à la singularité américaine, Paris, La Découverte.

CHENNOUFI A. (2001), "Les stratégies de gestion des ressources humaines dans l'entreprise tunisienne de l'indépendance à ce jour", acte du 1^{er} symposium international, gestion des ressources humaines, Damas.

DOERINGER P., PIORE J. (1975), *Internal Labor Market & Manpower Analysis*. Heath Lexington Books.

FENTON-O'CREEVY, M. and GOODERHAM, P. N. (2003) International management of human resources, *Scandinavian Journal of Business Research*, 17: 2-5.

FERNER, A. (1997) Country of origin effects and HRM in multinational companies, *Human Resource Management Journal*, 7: 19-37.

FRENKEL, S. and PEETZ, D. (1998) Globalization and industrial relations in East Asia: A three country comparison, *Industrial Relations*, 3: 282-310.

- FRIMOUSSE S. et PERETTI J.-M. (2005), « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et divergence » dans Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie. Coordonné par Zahir Yanat et Aline Scouarnec, Vuibert.
- HALVES, J.-P. (2001). Call Center in Deutschland. Räumliche Analyse einer standortunabhängigen Dienstleistung. Bonner Geographische Abhandlungen, 104. St. Augustin: Asgard.
- HOFSTEDE G. (1987), "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", Revue française de gestion, septembre-octobre, n° 64.
- HOPE C.A. (2004), "The impact of National Culture on the transfer of "Best Practice Operation Management" in Hotels in St Lucia", Tourism Management, n° 25.
- GLICK P. et ROUBAUD F. (2004) "Export Processing Zone Expansion in an African Country: What are the Labor Market and Gender Impacts?," Working Papers DT/2004/15, DIAL (Développement, Institutions & Analyses de Long terme), revised Dec 2004.
- KATZ, H. and DABISHIRE, O. (2000) *Converging divergencies: Worldwide changes in employment systems*, Ithaca: ILR/Cornell University Press.
- KILLY K. (1999) New rules for the new economy. Twelve dependable principles for thriving in a turbulent world. Wired magazine, septembre.
- LAWRENCE, P. (1993) Human Resource Management in Germany, in Tyson, S. et al. (eds) *Human Resource Management in Europe*, Kogan Page, London, 25-44.
- LEVITT, T. (1983) The Globalization of the Markets, *Harvard Business Review*, 3: 92-102.
- LOUART P. et SCOUARNEC A. (2005) « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions » dans Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie. Coordonné par Zahir Yanat et Aline Scouarnec, Vuibert.
- MAURICE M., SELLEIER F., SILVESTRE J.-J., 1986, Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale, PUF, Paris.
- NEWMAN N. (2005) Is Labor Missing The Internet Third Wave? WorkingUSA, Vol. 8 N°4, pp.383-394.
- IRIBARNE (D') P. (1991), "Culture et effet sociétal", Revue française de sociologie, vol.XXXII, p. 599-614.
- IRIBARNE (D') P., HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S. et GLOBOKAR T. (1998), Cultures et mondialisation, Seuil, Paris.
- PUDELKO, M.; HARZING, A.W.K. (2006) County of origin, localization and dominance effects in the transfer of HRM practices: US, Japanese and German MNCs?, conference proceedings of the Academy of International Business, UK Chapter, Manchester, 7-8 April.
- PETTIGREW A-M. and MASSINI S. (2003). «Innovative Forms of Organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s » in Pettigrew A-M. and al. (eds), The innovative forms of organizing: International perspective, Sage publications.
- PRIME N. et USUNIER J.-C. (2003), Marketing international : développement des marchés et management interculturel, Paris, Vuibert.
- THOTTAM, J. (2004). Is your job going abroad? Time, Mars 26.

TREGASKIS O., HEARTY N. et MORLEY M. (2001), "HRD in multinationals: the Global/Local Mix", *Human Resource Management Journal*, vol. 11, n°2.

TOYNBEE, P. (2001) Who's afraid of global culture, in Hutton, W. and Giddens, A. (eds) *On the edge: Living with global capitalism*, London: Jonathan Cape: 191-212.

VELTZ P., 1996, *Mondialisation, villes et territoires*, PUF.

WARNER, M. and CAMPBELL, A. (1993) German management, in Hickson, D. J. (ed) *Management in Western Europe. Society, culture and organization in twelve nations*, Berlin: de Gruyter: 89-108.

WHITLEY R. (1992), « Societies, Firms and Markets: the Social structuring of business Systems », dans R. Whitley (éd.), *European Business System*, Londres, Sage.