

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

P. HERMEL

Université de Saint-Etienne

Nous savons tous depuis longtemps qu'aucune entreprise ne saurait vivre à l'écart de son environnement, celui-ci revêtant d'ailleurs de multiples dimensions (économique, sociologique, technologique, culturelle, juridico-politique...), mais la question peut se poser de savoir quelles sont les frontières de l'environnement pertinent des organisations : régional, national, international ? Les résultats d'une enquête sur ce thème auprès de 70 entreprises, ainsi que l'animation de groupes de travail entre directeurs des ressources humaines de multinationales, ont conduit à conforter l'idée selon laquelle toute entreprise, même la plus "franco-française", se trouve confrontée à l'impact de l'international, pas seulement au plan commercial, technique ou économique, mais aussi au niveau de ses ressources humaines à des degrés divers. Philippe Hermel présente les conclusions intermédiaires de ses travaux, qui analysent notamment la nature et les conséquences de cet impact sur les conceptions et les pratiques en matière de management socio-organisationnel.

Les gestionnaires, praticiens ou chercheurs, ont depuis longtemps déjà pris en compte certains effets de l'internationalisation sur l'entreprise ; ils se sont cependant focalisés dans un premier temps sur des variables essentiellement commerciales ou économiques.

Ainsi, les phénomènes dits de globalisation des marchés¹ au cours du dernier quart de siècle, ont conduit au développement de fonctions nouvelles pour les entreprises, liées à ce que l'on a coutume d'appeler les "affaires internationales". Parmi ces fonctions, l'exemple du "marketing international"² paraît très significatif de l'ouverture progressive et parfois erratique des entreprises sur les marchés mondiaux. En effet, si l'on se réfère aux travaux d'économistes renommés³ sur ce sujet, on peut noter la variété et la progression des différents stades de la gestion internationale des entreprises : cela va de la vente à l'exportation des produits du pays d'origine, à la production spécifique délocalisée, en passant par toutes les formes possibles de relations partenariales permettant de combiner synergie et souplesse, pour en arriver à la logique transnationale des grosses firmes multinationales.

Mais pour l'entreprise occidentale, s'il est généralement admis, désormais, qu'un large développement international ne peut plus se limiter à la "simple" exportation directe des mêmes produits partout dans le monde, il faut se souvenir que cette conception n'a pas toujours été dominante. Par la force des choses, ce qui était au départ conçu comme une affaire de spécialistes de la fonction commerciale, a en effet dû devenir de plus en plus souvent une véritable préoccupation stratégique à caractère pluridisciplinaire, nécessitant dans l'entreprise de nouvelles compétences commerciales, techniques, linguistiques, sociologiques, financières, etc.

En particulier, une large prise de conscience s'est développée dans les années quatre-vingt, à propos de l'impact des différences culturelles entre les pays, sur les "affaires internationales" des entreprises⁴. A ce propos, il faut noter que l'entreprise japonaise a peut-être été sensibilisée plus tôt que l'entreprise occidentale à ces dimensions. En effet, dans le milieu des années soixante-dix, des études ont été menées par des Japonais au Canada⁵ : elles ont montré les différences culturelles importantes qui existaient entre les deux pays sur les plans de l'individu, des entreprises et des industries et leurs conséquences sur l'action commerciale. Ce type d'analyse a pu conduire ainsi à relativiser l'intérêt de l'exportation des produits et des techniques de gestion.

Depuis lors, il apparaît clairement que toute stratégie de développement commercial ou économique au plan international ne peut être bâtie qu'à partir d'une analyse approfondie de l'environnement politique, administratif, culturel, social..., qui peut déboucher sur des plans complexes et souvent très différents selon les régions du monde concernées.

Et la gestion des ressources humaines (GRH) dans ce contexte ? De façon conséquente à cette évolution des conceptions et pratiques en matière d'économie et de commerce internationaux, elle s'est trouvée diversement concernée par l'international. Notre propos est précisément, dans cet article, de poser la problématique de la relation entre la GRH et le développement international et de présenter les premiers résultats de nos recherches en cours sur ce thème.

I - LA PROBLEMATIQUE GENERALE

• La GRH et l'international

L'intérêt actuel pour ce thème ne nous semble être ni le fruit du hasard, ni seulement le fait d'une mode managériale, néanmoins existante. En effet, les évolutions des logiques économiques et commerciales mondiales ont entraîné des remises en cause de certains choix stratégiques de développement des entreprises⁶ et les ont amenées à adapter leur politique par fonctions. La fonction ressources humaines, apparemment longtemps négligée dans cette approche, s'est progressivement imposée comme un domaine-clé à prendre en compte dans les politiques globales. Mais, dans ce domaine comme dans d'autres, l'évolution "historique" semble très significative.

Ainsi, lorsque l'entreprise se limitait à des pratiques d'exportation, la gestion des ressources humaines se trouvait peu concernée par l'international : seule l'existence de quelques nouveaux métiers liés à l'exploration et à la pénétration de marchés à l'étranger pouvait concerner la fonction personnel.

Ensuite, les phases d'implantation d'unités de production ou de commercialisation à l'étranger, souvent conçues au départ autour de l'envoi de cadres dans les pays concernés, ont entraîné une spécialisation de certains services du personnel dans "la gestion des expatriés" ; elles se sont également traduites, la plupart du temps, par une "exportation" non plus des produits, mais des techniques de gestion pratiquées par la maison-mère, y compris dans le domaine de la gestion du personnel.

La prise en compte ultérieure des facteurs socio-culturels et juridiques des différents pays visés dans les études préalables à un développement international, a petit à petit créé une certaine sensibilisation à la nécessité de différencier non seulement les produits (conçus pour les marchés destinataires), mais aussi les modes relationnels de chaque unité de l'entreprise avec son environnement local et les méthodes de management des hommes. On a ainsi vu apparaître et se concrétiser l'idée d'une **gestion des ressources humaines toujours spécifique en fonction de la culture locale.**

Par ailleurs et souvent simultanément, le développement des firmes multinationales, voire transnationales,

a accentué l'importance de la gestion des cadres internationaux : la mise en exergue de problèmes de mobilité, de compétences et de motivation de cette population spécifique a ainsi conduit à dépasser la traditionnelle question, souvent très administrative, des statuts d'expatriation.

Enfin, les phénomènes d'ouverture des frontières et, en particulier, la constitution de la communauté européenne aux plans économique, politique, juridique et social, ont concrètement renforcé le constat selon lequel, si "l'entreprise ne vas pas à l'étranger, l'étranger viendra à elle...". Or, si "l'étranger" peut arriver directement aux portes de la plus petite entreprise régionale, cela signifie que les effets et les impacts de ce phénomène sont possibles (directement ou de façon diffuse) sur toutes les fonctions, y compris sur la gestion des ressources humaines et sur le management.

Ainsi, au fil du temps et des pratiques, est née chaotiquement la notion (si ce n'est pour l'instant le concept) de "Management International des Ressources Humaines" (MIRH).

Les conceptions dominantes du MIRH, d'abord forgées par la traditionnelle vision anglo-saxonne d'une gestion homogène et universelle de par le monde, sont ainsi passées d'une transposition pure et simple du modèle de management à l'américaine, à une gestion des spécificités culturelles locales.

Aujourd'hui, ces deux approches extrêmes paraissent présenter des insuffisances et amènent à s'interroger sur la possibilité de concevoir un MIRH qui ne soit ni l'exportation d'un modèle américain, ni l'absence totale de modèle...

• Notre démarche de recherche

De par la double origine de nos travaux antérieurs (économie et finances internationales d'une part, stratégie et management des ressources humaines d'autre part), nous avons voulu depuis quelques années tenter de cerner et d'approfondir le concept de **management international en général et de MIRH en particulier.**

Deux questions ont animé dans un premier temps notre démarche en ce domaine :

- comment les entreprises intègrent-elles ou vivent-elles le développement du contexte international ?
- le MIRH a-t-il un sens, un contenu et en quoi évolue-t-il avec le développement international ?

Pour y répondre, nous avons opté pour trois angles d'approche complémentaires :

l'analyse de l'impact de l'internationalisation sur l'entreprise (axe 1) ; l'identification des pratiques actuelles de MIRH dans les multinationales (axe 2) ; les études comparatives de management dans divers pays (axe 3).

A ce jour, nos sources d'investigation ont été les suivantes :

- pour l'axe 1, une enquête par questionnaire auprès de 70 cadres d'une soixantaine d'entreprises différentes⁷ ;
- pour l'axe 2, l'animation et l'observation pendant plusieurs mois d'un groupe d'étude-action composé d'une douzaine de directeurs des ressources humaines (DRH) de multinationales⁸ ;
- pour l'axe 3, outre des analyses bibliographiques approfondies, divers voyages d'étude et plusieurs dizaines d'interviews de managers ou d'universitaires en Europe et aux Etats-Unis.

• Hypothèses et questionnements

Notre propos constitue donc ici une étape intermédiaire dans une recherche plus globale, dont quelques unes des hypothèses de base sont les suivantes :

- le développement de la globalisation a un impact

direct ou indirect sur toutes les entreprises et en particulier sur leur GRH ;

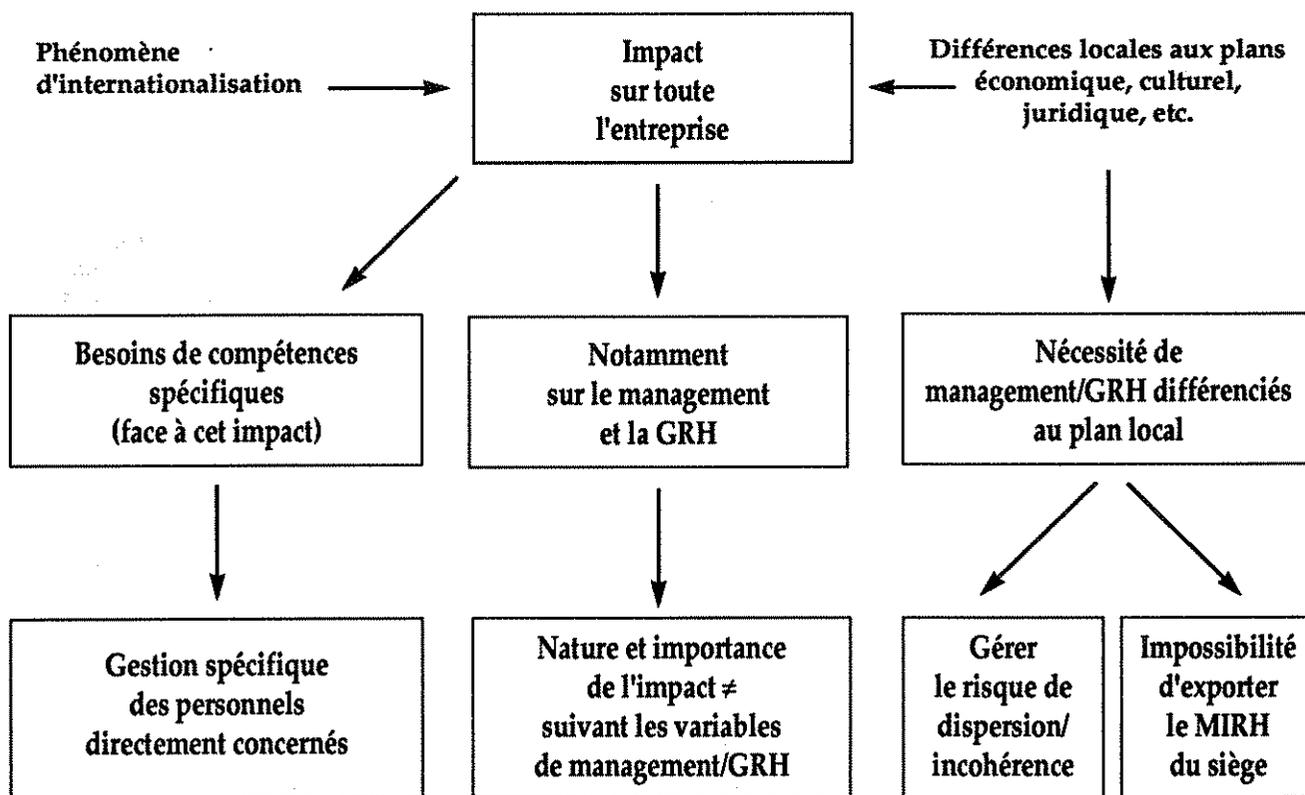
- les différences socio-culturelles et juridico-politiques entre les pays influencent fortement les conceptions et pratiques de GRH dans ces pays ;
- le MIRH ne peut plus être aujourd'hui la simple "exportation" de la GRH du siège ;
- le MIRH ne peut plus être limité à la gestion des expatriés ;
- le MIRH n'est plus une gestion de l'homogénéité, mais doit s'appuyer sur le pilotage d'une cohérence de la diversité.

Nous avons choisi de nous centrer, dans cet article, sur quelques réflexions intermédiaires issues de nos travaux sur les axes 1 et 2, sachant que l'axe 3 est en cours de formalisations complémentaires⁹.

Le schéma n° 1 (ci-dessous) résume, dans ce cadre, les questionnements qui nous semblent alors devoir se poser.

Schéma n° 1

QUESTIONNEMENTS



**Caractéristiques du MIRH ?
Rôle nouveau des DRH de multinationales ?**

II - RESULTATS INTERMEDIAIRES : QUELLES RELATIONS ENTRE GRH ET INTERNATIONAL ?

a - Impact de l'international sur l'entreprise française

La quasi-totalité (98 %) des personnes interrogées dans l'enquête évoquée ci-dessus pense que les entreprises françaises doivent impérativement se préoccuper de l'environnement international, même lorsque leurs activités sont uniquement nationales. En outre, 85 % des répondants apportent des commentaires qualitatifs qui sont souvent de véritables "plaidoiries" en faveur de l'ouverture internationale et tirent des signaux d'alarme pour les "franco-français", qui se mettent des ceillères face à l'environnement mondial. Il y aurait donc une forte sensibilité à ce thème par les responsables (cadres opérationnels et fonctionnels) des entreprises françaises ou implantées en France.

Mais quelle est l'influence perçue de l'international sur les entreprises en question ? D'où vient cette influence et sur quoi s'exerce-t-elle en priorité ? A la première partie de la question (sources perçues de l'influence internationale - cf. schéma n° 2) 85 % des personnes citent avant tout les dimensions technologiques, économiques et commerciales au plan international, comme ayant un impact sur l'entreprise. Il s'agit là d'un impact considéré le plus souvent comme direct, probablement parce que l'on peut en constater la réalité de façon tangible ou visible dans l'entreprise. Mais une autre source d'influence semble significative à deux personnes sur trois : il s'agit des modes de vie et des cultures, dont l'impact serait généralement plus indirect. Ce sont d'ailleurs les entreprises qui ont des effectifs à l'étranger qui voient sensiblement mieux l'impact des différents modes de vie et cultures sur leur activité, par rapport à celles qui ne font qu'exporter. A contrario, il faut noter que cette idée d'une influence des cultures, apparemment répandue, n'est cependant pas partagée par tous : en effet, 19 % des répondants estiment que les différences de modes de vie et de cultures à travers le monde n'ont aucune influence (même pas indirecte) sur leur entreprise... On pourrait donc en déduire soit que la globalisation ne s'exerce pas au plan culturel, soit que les entreprises n'ont pas une conscience élevée de ces phénomènes.

A la seconde partie de la question (points d'impact repérés de l'influence internationale, cf. schéma n° 2), on remarque que ce sont surtout les fonctions de l'entreprise liées à la stratégie "externe" qui sont citées : politique générale, marketing, recherche et développement, qualité des produits et des services, sont des domaines indiqués dans près de 80 % des cas. La réponse est beaucoup plus mitigée pour les variables de stratégie "interne" (gestion des ressources hu-

maines organisation, style de management...). Mais il y a quand même 65 % des interviewés qui estiment que les phénomènes d'ouverture internationale ont un impact (généralement indirect) sur la GRH. Fait apparemment surprenant : les cadres hors fonction personnel considèrent que l'impact sur la GRH vient en quatrième position (par rapport aux autres fonctions), alors que les directeurs des ressources humaines le placent en huitième position ! Ces derniers font-ils un "complexe d'infériorité" face à l'international ? En revanche, la majorité des interviewés ne voit généralement pas de lien entre ces mouvements internationaux et l'organisation, le style de management ou la communication interne de l'entreprise. Ce dernier point peut paraître surprenant si on le rapproche, par exemple, des fréquentes structurations et restructurations internes des groupes qui s'internationalisent, des besoins d'information interne sur les modifications entraînées par un développement dans un autre pays, ou sur une forte poussée de concurrence étrangère, etc. Il peut laisser à penser que les points d'impact indirects de l'international sont moins spontanément perçus et plus rarement analysés en tant que tel par les cadres d'entreprises, en comparaison des dimensions immédiatement visibles car liées aux marchés et aux produits. Soulignons quand même que la seule catégorie d'entreprises à être unanime sur l'existence d'un impact de l'international sur les variables internes (GRH, organisation, communication...) est celle des plus grosses (au-delà de 5 milliards de francs de chiffre d'affaires).

Compte tenu de ces différences d'appréciation, on en arrive alors à s'interroger sur le degré actuel d'ouverture à l'international des entreprises qui ont participé à l'enquête. En effet, on pourrait penser que celles qui ont jusqu'à présent été peu orientées vers l'international, sont peut-être les moins conscientes de l'impact général et diffus qu'il peut produire. Cette hypothèse ne se vérifie pas dans l'enquête, dans la mesure où l'ouverture sur l'international est plutôt forte, dans une grande majorité des cas. En effet, outre le fait que plus de 55 % des entreprises étudiées appartiennent à un groupe international (qui fait une partie de son chiffre d'affaires hors de France), on note que ce sont 85 % de l'ensemble des entreprises enquêtées qui déclarent avoir des activités impliquant des relations avec l'étranger. Par ailleurs, à la question "Comment qualifiez-vous le degré d'ouverture de votre entreprise sur l'international ?" 55 % répondent "Très fort" ou "Fort". Ce degré d'ouverture est cependant considéré comme insuffisant pour 43 % des entreprises et une seule entreprise de l'échantillon trouve ce degré d'ouverture exagéré (car l'interviewé pense que le personnel le ressent comme une "occupation étrangère"). Il est donc considéré comme "normal", voire indispensable, de s'ouvrir sur l'international. Pour certains, il s'agit même d'une logique de type " toujours plus " : en effet, une entreprise sur trois déjà "très ouverte" sur l'international,

estime que c'est encore insuffisant. Ce dernier résultat révèle que dans ce domaine comme dans d'autres, plus on progresse, plus on a conscience de ce qui resterait encore à faire... (ce qui rappelle fortement les théories des processus d'apprentissage). Mais à l'inverse, 53 % de ceux dont le degré d'ouver-

ture sur l'international est faible ou inexistant, estiment que c'est bien assez ("adapté"). Ceci laisse penser que l'effort d'ouverture sur l'international pourrait être bien plus une affaire de volonté ou de choix délibéré, qu'une question de faisabilité.

Schéma n° 2

QUELLE INFLUENCE DE L'INTERNATIONAL ?

Sources perçues	Points d'impact repérés
Diffusion des technologies Mouvements économiques et financiers Echanges commerciaux	Directement sur la stratégie externe - politique générale - marketing - recherche & développement - qualité produits
85 %	80 %
Modes de vie et cultures	Indirectement sur la GRH
68 %	65 %

b - La perspective de l'Europe

Si 47 % des personnes interrogées estiment que l'Europe de 1993 aura un impact significatif sur la gestion des ressources humaines, 27 % pensent le contraire. Cet impact est ressenti comme devant être important dans les domaines de :

- la réglementation du travail,
- la mobilité,
- le recrutement,
- les politiques salariales,
- la formation.

Beaucoup plus rarement, on cite aussi la représentation du personnel au niveau international.

Par ailleurs, c'est dans les entreprises qui ont déjà du personnel impatrié en provenance d'autres pays de la CEE, que l'on prévoit le plus d'impact de l'Europe de 1993 sur la gestion des ressources humaines.

De façon générale, l'ouverture des frontières est per-

çue comme une opportunité (pour 40 % des répondants) du fait de l'effet d'émulation et d'ouverture culturelle qui pourrait en résulter. Seulement 1 % des personnes interrogées le vivent comme une menace, parce qu'elles craignent que "les esprits ne soient pas prêts". Mais si l'on en croit le taux exceptionnellement élevé de non réponse à cette question (44 %), un bon nombre de personnes semble manquer d'éléments pour apprécier les effets du grand marché européen.

c - Les variables de la GRH face à l'international

Tous les travaux conduits sur ce thème, dans les trois axes évoqués ci-avant (cf. première partie), concourent à montrer que la gestion des ressources humaines n'est pas un "tout" homogène face à l'international : en effet, les variables de GRH réagissent fort différemment face aux mouvements internationaux.

L'analyse réalisée avec le groupe des DRH de multinationales est très significative sur ce plan. Elle est largement confirmée par l'enquête auprès des cadres, laquelle permet d'ailleurs de distinguer deux types de réactions. En effet, les quelques entreprises qui ne font pas de chiffre d'affaires à l'étranger, parviennent mal à faire des distinctions entre les différentes variables de la GRH face à l'international ; leur opinion, abstraite et non étayée par la connaissance pratique, donne une vision globale et générale de l'impact de l'international sur la GRH. A l'inverse, les entreprises faisant les plus gros chiffres d'affaires à l'étranger mettent en exergue, d'un côté des variables de GRH les plus sensibles à l'international (recrutement, mobilité...) et de l'autre des variables jugées indépendantes du contexte international (classifications, notamment). Ce sont donc là des constats et des analyses directement liés à la pratique et à l'expérience internationales.

Dès lors, la conjonction de ces différents travaux nous amène à classer les variables de GRH face à l'international en trois familles distinctes (cf. schéma n° 3) :

- les variables-clés : recrutement / communication / mobilité / formation ; elles sont porteuses d'un potentiel d'intégration par delà les frontières pour les

firmes multinationales : c'est par leur biais que les DRH pensent pouvoir créer une certaine synergie et une culture d'entreprise qui n'efface pas les cultures locales.

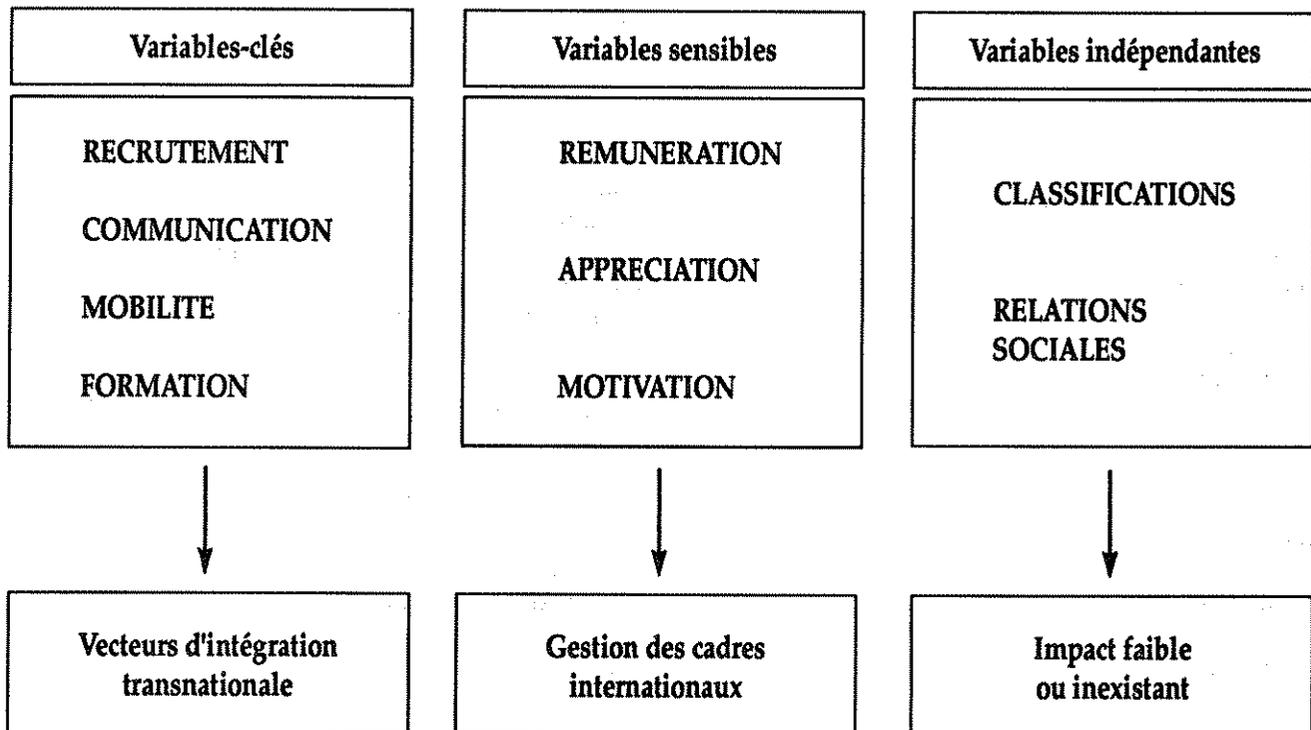
- les variables sensibles : rémunération/appréciation/motivation ; elles concernent surtout la population des cadres internationaux, considérée comme la charnière du fonctionnement d'une entreprise au plan international ; c'est à travers de telles variables que se joue le degré de fragilité ou de solidité du tissage international de toute l'organisation.

- les variables indépendantes : classification et relations sociales; même si quelques rares fois sont évoquées les questions de la représentation du personnel au plan international, dans l'ensemble ces données sont apparues comme exogènes au regard de la problématique internationale.

Il faut noter cependant que, au-delà de ce niveau "macro" (transnational), toutes les variables de GRH ressortent en parallèle comme devant être gérées de façon spécifique au niveau "micro" (local). Il y aurait ainsi une double problématique de la GRH internationale, rappelant le fameux couple Intégration/Différenciation¹⁰.

Schéma n° 3

LES VARIABLES DE GRH FACE A L'INTERNATIONAL



III - LE MANAGEMENT INTERNATIONAL DES RESSOURCES HUMAINES : INTERROGATIONS ET PERSPECTIVES D'ACTION

a - Le MIRH des années 90

Il ressort des travaux résumés ci-dessus quelques tendances dominantes dans les conceptions et pratiques de MIRH. Ces tendances peuvent être rappelées de la façon suivante :

- une GRH plutôt autonome au plan local,
- un management spécifique des cadres internationaux,
- une politique et des actions centrales pour répondre aux défis de L'IDENTITE et de la FLEXIBILITE "transnationales" concernant surtout des variables-clés :
 - communication interne
 - formation/gestion des compétences
 - mobilité/gestion des carrières
 - choix organisationnels,

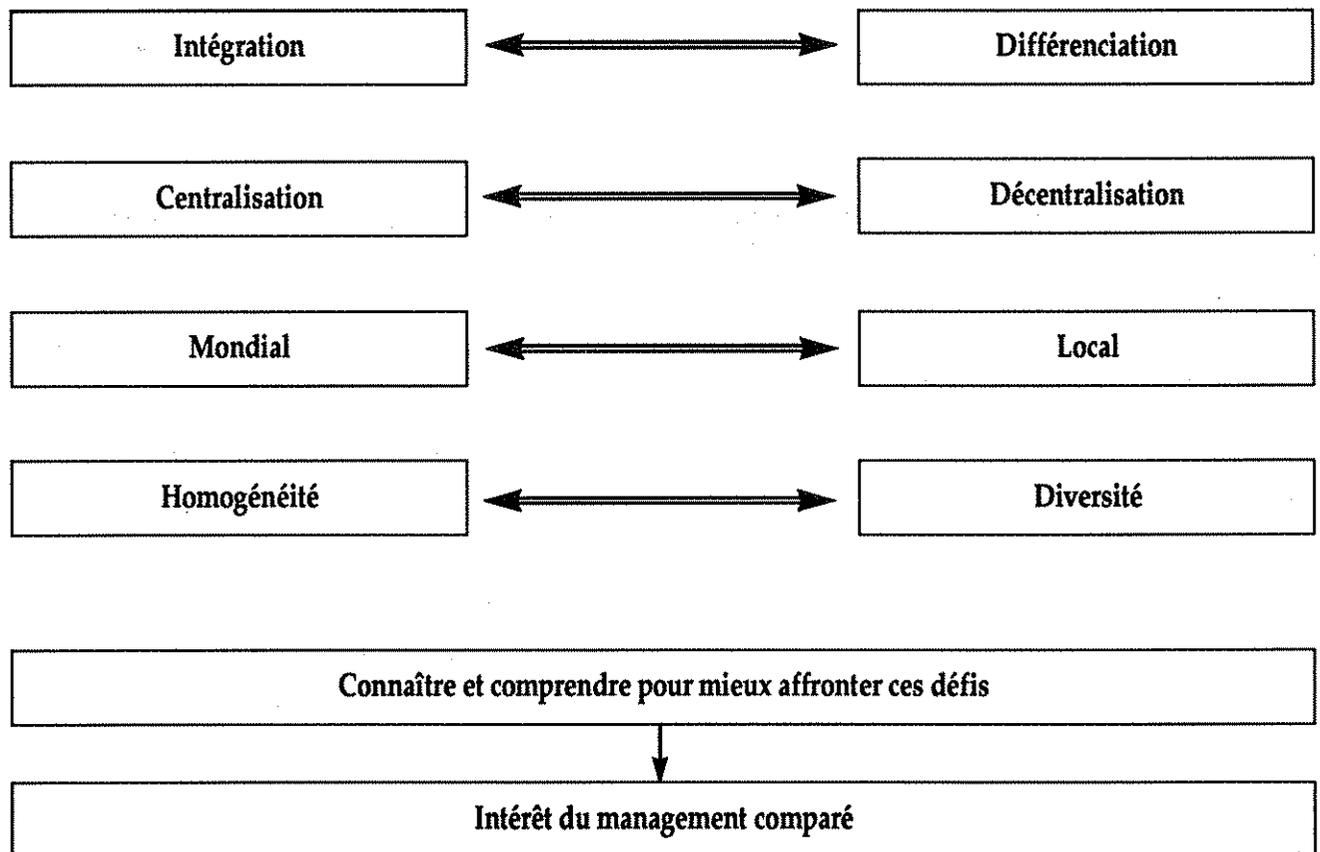
- l'émergence de visions stratégiques (voire de politiques) en matière de GRH internationale avec une recherche de dosage pertinent entre Intégration et Différenciation.

Ce dernier point semble mériter une attention particulière, car il souligne la nécessaire souplesse du management international, dans quelque domaine que ce soit. Comme l'indique le schéma n° 4, le besoin de "dosage" se décline d'ailleurs sous différents aspects : le degré de centralisation ou de décentralisation de la fonction ressources humaines, la recherche d'homogénéité laissant place à une gestion de la diversité, la combinaison des actions au plan "micro" et au plan "macro", etc.

Dès lors, une condition préalable ressort de façon essentielle pour prétendre à une possibilité de management au plan international. Il s'agit de la connaissance et de la compréhension des spécificités des différents pays, notamment par les biais des études de management comparé¹¹.

Schéma n° 4

RECHERCHE D'UN DOSAGE PERTINENT



b - Thèmes d'action pour les DRH de multinationales

Avec le groupe de travail de DRH de multinationales et après notre analyse des situations respectives des entreprises qui le composent, nous avons défini en ces termes quelques voies d'action pour la mise en œuvre d'un Management International des Ressources Humaines :

• A poursuivre

Intensifier l'accent mis sur le management des cadres "internationaux" (ou susceptibles de le devenir) comme vecteur d'intégration.

• A entreprendre

Formaliser des principes directeurs (stratégie ?) conduisant à l'intégration cohérente de la dimension internationale dans la GRH.

Définir des modalités opérationnelles pour le management du couple [central - local].

Ouvrir l'approche organisationnelle à la gestion des processus d'action en favorisant flexibilité et réactivité ; éviter ainsi la focalisation réductrice de type "procédures" ou "relationnel brownien".

Construire une démarche assurant la cohérence entre "Principes directeurs / Indicateurs de Pilotage / Rôle à assumer par les DRH".

On voit ainsi apparaître le souci de développer une rigueur et une cohérence dans les actions et les processus, sans rigidité ou normalisation. On retrouve dans ce cadre une certaine logique chère aux approches de management stratégique¹².

Par ailleurs, tant les résultats de l'enquête que les travaux du groupe débouchent sur des recommandations aux DRH et managers visant une meilleure préparation à la logique internationale. Ces recommandations peuvent s'énoncer en sept principes-clés, en vue d'un MIRH cohérent (cf. schéma n° 5) :

• Apprendre à connaître les autres cultures, notamment par les moyens suivants :

- développement de l'information, formation,
- groupes de projets internationaux,
- voyages d'études et colloques.

• Améliorer la connaissance et la pratique des langues étrangères, surtout l'anglais, considéré comme "le" langage commun.

• Développer et faciliter la mobilité, notamment par les moyens suivants :

- roulements sur les postes internationaux,
- échanges de personnel inter-pays,
- meilleure gestion des départs et des retours,

- organisation de détachements de durée moyenne.

• Adapter les politiques de recrutement, en prenant en compte de nouveaux critères complémentaires de recrutement (profils "ouverts" et polyglottes), en recrutant à l'étranger, en recrutant pour le détachement...

• Développer l'information et la formation sur les différents pays, notamment en matière de :

- modes de management,
- économie et sociologie,
- droit social.

• Organiser toutes formes de partenariat transnational, par exemple :

- conventions d'échanges,
- jumelages,
- coopération,
- "joint-venture"...

• Rechercher la réactivité et l'adaptation aux spécificités, notamment par les vecteurs suivants :

- organisations flexibles,
- communication interne,
- "veille" sociale,
- gestion prévisionnelle des emplois,
- délégation et participation...

Schéma n° 5

COMMENT SE PREPARER DAVANTAGE ?

Apprendre à connaître les autres cultures

Améliorer la pratique des langues étrangères

Développer et faciliter la mobilité

Adapter les politiques de recrutement

Développer l'information
(modes de management, droit social)

Organiser toutes formes de partenariat

Rechercher la réactivité
et l'adaptation aux spécificités

IV - ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Les premiers résultats obtenus dans le cadre des travaux que nous venons de présenter, contribuent à valider (au moins provisoirement) deux hypothèses de départ :

- le MIRH ne peut plus être aujourd'hui la simple "exportation" de la GRH du siège,
- le MIRH ne peut plus être limité à la gestion des expatriés.

Si ces résultats permettent de voir plus clairement ce à quoi le MIRH ne peut pas être limité, ils demeurent encore insuffisants pour en proposer une définition. Ils peuvent cependant amener aussi quelques idées complémentaires, que nous développerons ci-après en guise de conclusion intermédiaire.

En premier lieu, ce qui était autrefois "gestion administrative et techniciste des expatriés", tendrait à devenir "management dynamique des cadres internationaux".

Par ailleurs, s'il ne suffit pas d'exporter la GRH du siège, à l'inverse l'absence totale d'exportation et le "laisser faire" local peuvent être au moins autant pré-

judiciables. Une certaine "exportation" de démarches de GRH centrales, touchant notamment à la formation ou à la communication interne, semble ainsi pouvoir être une source de valeur ajoutée.

Enfin, on peut concevoir, à ce stade de la recherche, que les choix de MIRH doivent être contingents et dépendants de certains facteurs spécifiques à chaque entreprise. En particulier, la nature et les caractéristiques des pays concernés (et leur degré de proximité culturelle et juridique, par exemple), ainsi que le type de politique d'internationalisation adoptée au niveau "corporate" (délocalisation productive ou commerciale, stratégie concurrentielle ou d'alliance, etc.), sont des facteurs dont les incidences semblent essentielles sur la gestion des ressources humaines et le management internationaux. Vouloir les intégrer dans l'analyse et la définition de politiques internationales de ressources humaines suppose cependant qu'il y ait une réelle stratégie "corporate" dans l'entreprise et que ses conséquences soient étudiées le plus en amont possible... Mais ceci est un autre débat ! Pour l'heure, soyons simplement lucide sur le chemin qui reste à parcourir pour définir, voire modéliser, l'ambitieux concept de Management International des Ressources Humaines...

NOTES

- 1 Cf. Ch. BARTLETT et S. GHOSHAL : *Managing Accross Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets - 1989 - 353 p.
- 2 Cf. J.P. FLIPO et alii : *Pratique de direction commerciale et marketing*, Les Editions d'Organisation - 1980 (chapitre 12).
- 3 Cf. Ch. A. MICHALET : *Le capitalisme mondial*, P.U.F. - 1976.
- 4 Cf. A. LAURENT : *The Cultural Diversity of Western conceptions of Management*, International Studies of Management and Organization, Vol. 13, N° 1-2, Sharpe Inc., New York - 1983.
- 5 Cf. H. MATSUSAKI : *Conflicts in Cross-cultural Management*, présenté au Congrès annuel EIBA, Uppsala, Suède - 1977.
- 6 Cf. A. BARTOLI et Ph. HERMEL : *Le développement des entreprises. Nouvelles conceptions et pratiques*, Economica - 1989.
- 7 Cf. Ph. HERMEL : *Enquête sur l'impact du développement international sur la gestion des ressources humaines : les enseignements essentiels*, Document Entreprise & Personnel - Octobre 1991.
- 8 Les entreprises représentées sont : Alcatel Business Systems Group, Ciments Français, Compagnie Bancaire, Compagnie Financière de Suez, Elf Aquitaine, Epeda Bertrand Faure, Renault, Rhône Poulenc, Roussel Uclaf, Thomson, Total Compagnie Française des Pétroles, UFB Locabail.
- 9 Cf. nos contributions dans l'ouvrage collectif sous la direction de Ph. HERMEL : *International management : organization and human resources*, à paraître en 1992 et Ph. HERMEL : *Le management des ressources humaines en France et aux Etats-Unis : une comparaison porteuse d'enseignements*, in Ouvrage préparatoire aux 8^e entretiens d'Ecully, CAD/Entreprise & Personnel, Lyon - Octobre 1991.
- 10 Cf. P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH : *Organization and environment. Managing Differentiation and Integration*, Irwin - 1967.
- 11 Cf. par exemple : O. BERTRAND et D. KAISERGRUBER : *Ressources humaines et réussite économique. Comparaison internationale*, CERECQ, Paris, Collection des études n° 50, août 1989. G. AMADO, C. FAUCHEUX et A. LAURENT : *Changement organisationnel et réalités culturelles : contrastes franco-américains*, Les Cahiers de Recherche, Centre HEC-ISA, CR 333 - 1989. The Price Waterhouse Cranfield Project : *International Strategic Human Resource Management* - 1991.
- 12 Cf. notamment H.I. ANSOFF : *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 2nd éd. 1990.