

LA RECHERCHE EN MANAGEMENT INTERNATIONAL DES RESSOURCES HUMAINES : de l'étude des pratiques à une science de l'action ?

Philippe HERMEL

Professeur à l'Université de Nancy 2

RESUME

Les travaux de recherche sur le champ international se développent de plus en plus.

Dans les sciences de gestion se pose en particulier le problème de la spécificité du management international quant à ses référentiels théoriques et ses approches méthodologiques.

L'objet de ce papier est d'introduire une réflexion d'ordre épistémologique en management international des ressources humaines. Il montre la nature des carences théoriques de ce domaine et éclaire certaines conditions pour la constitution d'un corpus cohérent de connaissances.

Après avoir embrassé ces questions dans le domaine du management international en général, l'article se focalise sur celui du management international des ressources humaines, dans une perspective de passage de l'étude des pratiques à une science de l'action.

INTRODUCTION

Le développement de la mondialisation des échanges a considérablement remis en cause et transformé les pratiques d'internationalisation des entreprises ; en conséquence, depuis quelques années, le thème du management international est fréquemment évoqué par les praticiens et les chercheurs.

D'entrée de jeu, un tel constat paraît banal et sans surprise : il renvoie en effet à un important enjeu d'actualité auquel toutes les organisations doivent faire face, et pour lequel de nombreuses disciplines (économie, droit, politique, gestion, sociologie...) se trouvent être inévitablement concernées.

En sciences de gestion en particulier, les études et les travaux de recherche sur le champ international commencent à se développer, même s'ils restent encore relativement peu nombreux

en France, comparativement à ceux d'autres pays (comme, traditionnellement, les Etats-Unis).

Cependant, force est de constater pour l'instant que les travaux gestionnaires sur l'internationalisation des entreprises conduisent rarement à des réflexions épistémologiques sur la légitimité, les référentiels théoriques et les approches méthodologiques d'un tel champ, communément baptisé «Management international» sans qu'il ait été préalablement défini et intégré dans une logique scientifique.

Or, si les organisations sont bel et bien amenées à pratiquer peu ou prou le management international, la seule observation de leurs pratiques, incontestablement nécessaire, est-elle suffisante pour la construction de recherches pertinentes en ce domaine ? Est-il par ailleurs opportun d'isoler les études de gestion internationale comme si l'existence d'un champ à part entière dans ce domaine allait de soi, ou doit-on

considérer qu'il ne s'agit que d'une simple extension des processus et techniques «traditionnels» de management... ?

Ces questionnements mettent en évidence, à notre sens, l'insuffisante constitution d'un corpus cohérent de connaissances sur la gestion internationale : il conviendrait en effet de dépasser, compléter et englober le stade de l'observation des pratiques pour conduire à une véritable «science de l'action», au sens où l'on peut l'entendre plus généralement pour les sciences de gestion (Martinet, 1990).¹

La mise en perspective des enjeux de l'internationalisation d'une part, et des cadres conceptuels de gestion d'autre part, permettrait alors de poser plus clairement l'alternative suivante : peut-on exploiter utilement les paradigmes existants ou est-il plus adapté de construire de nouveaux cadres théoriques ?

En réalité, la problématique ainsi soulevée semble provenir d'un transfert de discipline mal piloté ; en effet, bien avant les gestionnaires, les économistes se sont intéressés aux échanges internationaux tout en proposant des modélisations et préconisations pour les comprendre, voire les réguler. Le prolongement vers la discipline gestionnaire semble avoir conduit à une rupture de genre : en effet, les contours de l'approche gestionnaire se sont progressivement construits à partir de la description du réel, par des praticiens, des consultants ou des chercheurs, avec les habituels risques d'effets pervers liés à la normativité et à l'universalité des propos et des outils développés.

Le domaine du management international des ressources humaines n'échappe pas à ces limites, et risque même de s'y trouver particulièrement enlaid, dans la mesure où la légitimité intrinsèque de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) elle-même est encore loin de faire l'unanimité. Nombreuses sont en effet les interrogations sur le statut de la recherche en GRH (Brabet, 1993)² et sur les écoles de pensée ou les représentations implicites auxquelles elle peut se rattacher (avec des dualités du type : «instrumental vs politique» / «quantitatif vs qualitatif» / «coût vs ressource» / «stratégique vs opérationnel» etc). En outre, les relations entre les domaines de la théorie des organisations, de la gestion du personnel, des relations sociales ou du management stratégique (pour n'en citer que quelques-uns) n'ont certainement pas la même connotation pour tous...

Aussi, nous a-t-il semblé important de nous pencher tout d'abord sur la question des cadres

conceptuels du management international dans son ensemble (première partie) pour en venir ensuite plus précisément aux options paradigmatiques du management international des ressources humaines (deuxième partie).

1 - LES CADRES CONCEPTUELS DU MANAGEMENT INTERNATIONAL

1.1 - De l'économie internationale au management international

En termes économiques, l'internationalisation n'est évidemment pas une donnée nouvelle, et de nombreux travaux ont porté depuis des siècles sur cette question. Ainsi, depuis la théorie de l'avantage absolu (A. Smith, 1776)³ - qui énonce qu'un pays doit se spécialiser dans les productions qu'il peut obtenir à un coût moindre que les autres pays -, nuancée et précisée par la célèbre théorie des coûts comparatifs (Ricardo, 1821)⁴ - qui montre que le pays doit en fait se spécialiser dans la production dans laquelle son désavantage est le moins grand -, en passant par le théorème dit «H.O.S» (Hecksher, Ohlin et Samuelson) - qui met en évidence l'importance des facteurs de production détenus par les pays pour expliquer les différences de coûts comparatifs -, de nombreux économistes ont enrichi la réflexion sur les cadres explicatifs de la compétitivité des nations dans les échanges internationaux.

En particulier, plusieurs limites à la théorie de l'avantage comparatif - et à ses prolongements - ont pu être énoncées à partir de l'évolution de la mondialisation : de nos jours, en effet, les échanges internationaux ne concernent plus seulement les produits mais aussi les facteurs de production eux-mêmes (capitaux, ressources humaines, technologies, systèmes d'information,...) ; en outre, le développement des firmes multinationales (Michalet, 1976)⁵ amène une importance accrue des échanges entre filiales au sein d'une même firme, avec des coûts de transfert ou de cession interne remettant en cause les coûts liés traditionnellement aux avantages comparatifs entre pays ; enfin, l'évolution des relations entre l'offre et la demande au plan mondial a conduit à montrer l'existence d'avantages non plus «comparatifs» mais «compétitifs» (Porter, 1991)⁶ puisque ces avantages peuvent reposer parfois davantage sur la différenciation que sur la domination par les coûts : c'est alors l'innovation du pays, en relation avec les spécificités de ses marchés, qui devient déterminante.

Ainsi, dans les théories économiques, le concept d'internationalisation a évolué pour don-

ner lieu à des modélisations de référence, enrichies par l'étude des facteurs explicatifs des transformations contextuelles.

De par son origine étymologique, le concept d'internationalisation («relations entre les nations») paraît d'ailleurs s'inscrire au départ beaucoup plus dans la logique de l'économie des pays que dans celle de la gestion des organisations. Peut-être est-ce l'une des raisons pour lesquelles, lorsque l'angle d'approche passe de l'une de ces logiques à l'autre, le concept d'internationalisation devient nettement plus flou et ambigu...

L'approche la plus commune consiste à considérer qu'il y a internationalisation de l'entreprise dès que cette dernière engage un investissement direct à l'étranger (Adler, 1991)⁷, sans que ne soient généralement précisés les différentes natures possibles de cet investissement ni leur impact sur la gestion de l'organisation. Cela amène certains auteurs (Welch & Luostarinen, 1988)⁸ à proposer une définition plus englobante : l'internationalisation serait ainsi l'ensemble des processus de développement des opérations internationales d'une entreprise, vu sous des angles tant interne qu'externe, et dans une approche dynamique d'évolution.

L'internationalisation ne représenterait donc pas seulement une situation statique (i.e. le fait d'avoir investi à l'étranger) mais un processus dynamique à piloter par l'entreprise (impliquant, par conséquent, un management du changement).

Dès lors, on peut concevoir différents angles d'approche de l'internationalisation du point de vue de l'entreprise ; deux angles principaux peuvent notamment être dégagés : celui des fonctions de la gestion, privilégié par la vision statique (le fait d'avoir investi à l'étranger nécessite de compléter les fonctions de base en marketing, finance, etc, tandis que l'angle des processus managériaux serait davantage encouragé par la conception dynamique évoquée ci-avant.

Dans les deux cas, les travaux de recherche en sciences de gestion développés jusqu'à ce jour semblent rester peu explicites sur les options adoptées et sur les confins du champ étudié.

1.2 - Le management international : un champ d'étude très diversifié

Les études et les recherches en management international révèlent aujourd'hui un apparent paradoxe :

- d'une part, elles sont hétérogènes, en ce sens qu'elles s'intéressent à une multitude d'objets, selon de multiples approches ou référentiels implicites,

- d'autre part, elles sont homogènes car elles présentent le point commun d'être de manière dominante de type «descripto-prescriptif» (sans dimension explicative approfondie).

Pour préciser tout d'abord le caractère d'hétérogénéité, on peut repérer dans l'analyse de la littérature - notamment française - en management international quatre vecteurs (ou «portes d'entrée») dominants :

- > le vecteur fonctionnel,
- > le vecteur stratégique,
- > le vecteur structurel,
- > le vecteur culturel,

* Le vecteur fonctionnel

Chronologiquement, les premiers travaux gestionnaires sur l'internationalisation des entreprises se sont intéressés aux fonctions commerciales et financières. Ainsi, parmi les rares auteurs français à produire régulièrement sur ce thème, J.C. Usumier montre dans son ouvrage «Management International» (1990)⁹ l'importance déjà ancienne du Marketing international et de la Finance internationale.

Le concept de cycle de vie international du produit (Vernon, 1966)¹⁰, qui fait le lien entre la phase de vie du produit et la présence de l'entreprise sur les marchés étrangers, est l'une des premières approches formalisées du vecteur fonctionnel commercial. L'étude de ses limites concernant en particulier le postulat d'universalisme dans l'attractivité du produit, ainsi que la révision des techniques du «marketing-mix» face à l'international, ont également constitué des sources essentielles de l'intérêt des chercheurs et praticiens pour le marketing international.

En termes financiers, ce sont surtout les questions du marché des capitaux, de la gestion des risques de change ou du financement des investissements à l'étranger qui ont suscité (et continuent à favoriser) des analyses et des recommandations (Simon, 1993)¹¹ (Klein et de Bodinat, 1975).¹²

Bien entendu, de tels vecteurs fonctionnels mobilisent l'appel aux techniques et outils de la gestion, pour les passer au crible de la logique internationale et en proposer des ajustements supposés adaptés.

* Le vecteur stratégique

L'internationalisation est généralement considérée comme une étape essentielle et une dimension majeure au sein du processus stratégique des entreprises.

Les vecteurs d'investigation développés dans les études et recherches en ce domaine portent le plus souvent sur les axes suivants :

- le management stratégique des firmes multinationales (Doz, 1986)¹³ : leur rôle, leurs spécificités, leur processus de formulation et de contrôle stratégiques,

- le choix d'options fondamentales concernant la nature des activités, telles que l'internalisation ou l'externalisation d'activités - en référence notamment aux approches transactionnelles (Coase, 1937)¹⁴ - (Williamson, 1975)¹⁵ - ou, plus récemment, le développement de réseaux de coopération (Urban et Vendemini, 1992)¹⁶,

- les modalités de mise en œuvre des stratégies (formes d'implantation / régions du monde / veille stratégique,...) (Martinet, 1983)¹⁷,

- les modes d'appréhension des couples «produits-marchés» au plan mondial (Meissner, 1990)¹⁸, avec en particulier l'alternative : globalisation ou multi-domesticité...,

- les grandes étapes du processus de développement international : de l'exportation directe (Usunier, 1987)¹⁹ à la quasiment mythique «transnationalisation...».

Ces quelques axes dans le vecteur stratégique montrent clairement la coexistence de deux logiques, hélas encore développées de manière distincte voire opposée : la logique du contenu stratégique (nature et modalités de réalisation des activités au plan mondial), et celle du processus stratégique (démarches, approches et raisonnements conduisant à la définition et la réalisation d'une stratégie internationale).

* Le vecteur structurel

Ce vecteur peut être entendu dans un sens restreint (l'organigramme) ou dans un sens large (les systèmes organisationnels, informationnels, relationnels et décisionnels).

L'approche restreinte du vecteur structurel se borne généralement à reprendre les formes traditionnelles d'organigramme en les déclinant sur le mode international : on retrouve alors la description des configurations divisionnelles par produit et/ou par pays, ou des configurations croisées.

Quelquefois, cette optique conduit à remettre au goût du jour les théories de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967)²⁰ - (Burns et Stalker, 1961)²¹ portant sur la liaison «environnement - structure» : l'environnement mondial étant alors inévitablement décrit comme complexe, turbulent, et incertain pour les organisations, les travaux engagés amènent à l'étude du fonctionnement et des apports ou limites des structures matricielles, supposées être plus adaptées à ce type de contexte, même si elles ne sont pas sans poser problème. (Davis et Lawrence, 1978)²²

Sans doute plus intéressantes et plus riches sont les recherches qui s'inscrivent dans la conception large du vecteur structurel. On peut y trouver en effet des études touchant aux mécanismes de coordination dans les configurations complexes (Mintzberg, 1982)²³, ou aux dilemmes «Différenciation - Intégration», «Centralisation - Décentralisation», voire «Global - Local», notamment dans le cadre de l'entreprise d'intention transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991)²⁴.

En outre, c'est également de plus en plus souvent à travers ce vecteur que sont étudiées des structures d'entreprises nouvelles, autour d'une logique de réseau, mettant en évidence les multiples formes de dépendance des acteurs de la vie internationale par rapport aux marchés, aux fournisseurs et aux clients (Urban, 1993)²⁵. Les sources de ce fonctionnement en réseau sont ainsi souvent rapprochées des théories de l'agence (Jensen et Meckling, 1976)²⁶, et bénéficient d'utiles compléments dans les travaux plus récents de Barney et Ouchi (1988)²⁷ ou de l'Italien Butera (1991)²⁸.

* Le vecteur culturel

C'est sans doute le vecteur qui a fait l'objet du plus grand foisonnement et de l'effet de mode principal dans le domaine du management international au cours des dernières années. Pourtant, avant le phénomène de mode, certains travaux (Hall, 1971)²⁹ se sont efforcés de démontrer les différences de comportement, de raisonnement et de perception de la réalité selon les régions du monde (par exemple, autour de critères tels que la représentation de l'espace et du temps).

Mais ce vecteur culturel dans les recherches en management international semble avoir surtout trouvé son point d'orgue avec les analyses de Hofstede (1980)³⁰ qui a étudié, à partir du cas d'une multinationale, les différences d'appréhension du management à travers quatre variables désormais célèbres (distance hiérarchique / masculinité-féminité / individualisme-collectivisme /

contrôle de l'incertitude). Ces travaux ont tellement marqué le monde occidental qu'il est devenu quasiment incongru aujourd'hui de ne pas y faire référence lorsque le thème est abordé ! Les travaux du «cross-cultural management» ou management inter-culturel (Gauthey et Xardel, 1990)³¹, se sont ainsi multipliés depuis les années quatre-vingts avec, en France notamment, l'étape de «la logique de l'Honneur» décrite comme typiquement hexagonale (D'Iribarne, 1989)³².

L'inflation du «cross-cultural» en est cependant arrivée à un tel niveau que les travaux sont devenus quasiment impérialistes à l'égard du management international. Dans ce vecteur, la propension à tout expliquer par les différences culturelles constitue, en effet, un risque de réductionnisme important, aux dépens de toutes les autres variables (économiques, juridiques, politiques, commerciales, etc.). Dans le domaine du management international des ressources humaines, plus particulièrement (cf. partie 2), cet écueil s'est ainsi souvent retrouvé dans de nombreuses études engagées. Mais sans doute était-ce déjà le cas au niveau national ou organisationnel, ainsi que le fait remarquer M. Thévenet à propos de la culture d'entreprise en général (1986)³³.

Ainsi, ces quatre vecteurs principaux montrent l'éclectisme du champ couvert par l'expression «Management international», au point que l'on peut se demander s'il s'agit vraiment d'un champ de recherche à part entière...

1.3 - A la recherche de référentiels explicites

Si les vecteurs ou les «portes d'entrée» sont hétérogènes, en revanche les approches dominantes dans le domaine du management international présentent quatre similitudes ou homogénéités troublantes :

1 - Une observation des pratiques :

Les travaux reposent souvent sur une observation (parfois très minutieuse et utile) des pratiques et modalités de fonctionnement des entreprises, et oscillent essentiellement entre le style descriptif et le style prescriptif.

2 - Une logique d'enseignement plus que de recherche :

Les approches relèvent davantage d'une logique de l'enseignement (visant à apporter aux étudiants ou praticiens une connaissance structurée et «technique» de la réalité et des défis actuels des organisations face à l'internationalisation) que d'une logique de recherche (visant notamment à confronter les pratiques et les concepts, à

dégager les facteurs explicatifs et les déterminants des phénomènes observés, à construire de nouveaux référentiels théoriques pour la compréhension d'un réel évolutif...).

3 - Des cadres conceptuels multiples et flous :

Les travaux ne renvoient pas clairement à des cadres conceptuels identifiables : les cadres en question ne sont souvent ni explicités, ni uniques (lorsqu'ils existent, ils varient selon les vecteurs) ni élaborés de façon à s'inscrire dans la globalité d'un champ, pourtant spontanément dénommé d'une expression unique : «Management international»...

4 - Des postulats implicites en termes sémiotique et méthodologique :

Les études et les recherches en management international s'appuient fréquemment sur deux types de postulats implicites, l'un ayant trait au sens, l'autre à la méthode.

—> postulat sémiotique :

Le «management international» est implicitement associé à la «gestion dans les firmes multinationales» ; dans ce cas, en quoi est-ce un champ spécifique ? comment intégrer le développement des «réseaux» ? la firme multinationale peut-elle à ce point constituer une fin en soi ?...

—> postulat méthodologique :

L'approche comparative (entre les pays) est supposée être l'une des voies royales pour développer des recherches en management international ; quels en sont alors les limites et les effets pervers (England et Harpaz, 1983, Y. F. Livian, 1992)³⁴ ? le découpage géographique n'est-il pas déjà un biais cognitif structurant ?... En outre, les travaux en management international sont le plus souvent abordés sous l'angle quantitatif et statistique, au moins aux Etats-Unis, comme cela a été remarqué par L. Melin (1992)³⁵ qui a réalisé une étude sur la base de 76 articles du «Journal of International Business Studies». On peut s'interroger ici encore sur le bien fondé d'une telle option dominante, surtout en la voyant considérée implicitement comme «évidente» !

Ainsi, les travaux en management international semblent souffrir d'un défaut d'explicitation des paradigmes sous-jacents, et/ou d'une difficulté à s'inscrire dans un cadre conceptuel permettant l'identification d'un champ de référence à part entière.

L'ambiguïté ainsi soulevée ne provient-elle pas, en fait, d'une absence de réponse à une ques-

tion rarement posée : pour développer des investigations dans le domaine du management international, peut-on exploiter les cadres conceptuels qui existaient préalablement en sciences de gestion, ou est-il nécessaire d'en construire de nouveaux ? Cette seconde option correspond en particulier à la thèse développée par Doz et Prahalad (1993) à propos des multinationales complexes et diversifiées³⁶.

Pour entrer plus précisément dans cette problématique de l'exploitation et/ou de la création de paradigmes, nous nous limiterons ici au domaine de la gestion des ressources humaines, pour lequel la question des cadres conceptuels existants est déjà tout un nœud de réflexions en soi..

2 - LE MANAGEMENT INTERNATIONAL DES RESSOURCES HUMAINES EN QUETE DE PARADIGMES

2.1- Réflexions «existentialistes» sur le concept...

Nous utiliserons dans cette deuxième partie l'expression de «Management international des ressources humaines» (MIRH) plutôt que celle de «Gestion internationale des ressources humaines» pour faire référence à la nécessité de passer «d'une logique du calcul à une logique de la créativité et du refus opportun des règles du jeu» (Lebraty, 1992).³⁷

Le Management International des Ressources Humaines constitue-t-il donc un domaine de recherche à part entière ?

La question a déjà été posée et provoque un réel scepticisme chez certains. Ainsi, M. Thévenet (1991)³⁸ estime qu'il s'agit plutôt d'une «hyper-GRH», en ce sens qu'il y a accentuation, voire exacerbation du besoin de professionnalisation de la fonction lorsqu'on l'étend aux horizons internationaux.

Une telle réticence semble tout à fait légitime si l'on regarde les deux manières dont est généralement abordée la MIRH : soit on reprend les mêmes variables (rémunération, gestion de carrières, formation...) pour voir comment les adapter à la logique internationale, soit on compare les conceptions et pratiques de GRH entre les pays. On peut craindre alors que les travaux en MIRH ne se réduisent à la formalisation d'un certain pragmatisme, ou au «bricolage» de cadres normatifs de représentation des différences, supposés devenir ensuite (comme par enchantement !) des cadres théoriques. En ce sens, la question de

l'existence d'un champ réel en MIRH prend effectivement toute sa signification...

En outre, le développement des études comparatives amène à la mise en exergue foisonnante des disparités entre les pays (ou même à l'intérieur des frontières nationales), ce qui conduit à une circonspection fréquente sur la faisabilité d'un management international des ressources humaines, expression qui pourrait être entendue ici dans son unicité. Généralement, les auteurs actuels rejettent la standardisation des démarches, des structures et des procédures, mais prônent fortement, avec des éclairages différents, une recherche de cohérence reposant sur la gestion des spécificités (Hermel, 1993)³⁹.

Y a-t-il donc une originalité fondamentale de la gestion des ressources humaines lorsqu'elle dépasse les frontières nationales ? Cette originalité, si elle existe, concerne-t-elle seulement la réalisation de pratiques ou également le cadre explicatif, voire la conceptualisation des phénomènes observables et de leurs déterminants ? Ces interrogations, et les doutes qu'elles suscitent dans l'esprit du chercheur en sciences de gestion, ne nous semblent pas pouvoir appeler à ce jour de réponses univoques dans la mesure où le questionnement lui-même n'est pas encore suffisamment élaboré ou explicité.

Dans l'immédiat cependant, il peut être éclairant de créer une confrontation entre les études ou les travaux engagés sur ce thème, et les paradigmes traditionnels de la gestion.

2.2 - Les principaux thèmes travaillés

* Variables de GRH

Une enquête que nous avons menée auprès de Directeurs des Ressources Humaines (DRH) de multinationales (Hermel, 1991)⁴⁰ avait montré que la GRH ne se comportait pas comme un tout homogène face à l'internationalisation, et conduisait à dégager trois grands groupes de variables :

—> des variables-clés de la MIRH, considérées par les DRH comme des vecteurs d'intégration possibles : recrutement / communication / mobilité / formation,

—> des variables sensibles, renvoyant à la gestion de cadres internationaux : rémunération / appréciation / motivation,

—> des variables jugées indépendantes, car réagissant faiblement à l'internationalisation : classifications / relations sociales.

De fait, les réflexions et recherches engagées en MIRH (en France notamment) portent beaucoup sur les variables des deux premières catégories : le recrutement (Peretti, 1991)⁴¹, la mobilité et la gestion internationale des carrières (Besseyre des Horts, 1991)⁴², la formation (Peretti, Cazal et Quiquandon, 1990)⁴³, etc.

De plus en plus souvent, la traditionnelle approche de la gestion des expatriés (perçue limitativement dans ses dimensions technico-administratives) laisse place à l'étude plus ouverte des spécificités du management des cadres internationaux (Huault, 1994)⁴⁴.

Quant aux relations sociales, contrairement à ce qu'auraient pu laisser supposer les résultats de l'enquête évoquée ci-avant, elles ne font pas l'objet d'un désintérêt des chercheurs en MIRH ; bien au contraire, il s'agit en réalité de voir deux dimensions les concernant : leurs spécificités locales (Bournois, 1991)⁴⁵, et les blocages occasionnés par les démarches de mise en cohérence, que ce soit au niveau de firmes multinationales (Dowling et Schuler, 1990)⁴⁶ ou au sein d'une communauté de pays comme l'Europe (Rojot, 1991)⁴⁷.

* Variables socio-organisationnelles

Les travaux comparatifs sur les styles de management (Schmidt, 1993)⁴⁸, les référents culturels des comportements, les orientations organisationnelles (Perlmutter, 1965)⁴⁹, sont eux aussi en phase de développement (Hermel, 1991)⁵⁰.

Souvent, les comparaisons portent sur l'opposition entre le monde occidental et le monde oriental (avec en particulier l'étude du «management à la japonaise») ; certes, nous n'en sommes généralement plus au stade de la recherche de solutions-miracles venues d'ailleurs, mais tout se passe encore fréquemment comme si la distinction Amérique/Asie devait à elle seule mettre en exergue la complexité socio-organisationnelle des entreprises dans la turbulence internationale.

Dans l'ensemble, le recours au facteur «culturel», source magique d'explication de la cartographie managériale mondiale, reste dominant. Peu de travaux s'attachent à mettre en exergue, pour comprendre le fonctionnement des variables humaines ou organisationnelles, les origines juridiques ou politiques (Igalens, 1989)⁵¹ de ces caractéristiques (pour ne citer que certains des facteurs les moins étudiés dans les travaux en gestion internationale des ressources humaines).

Signalons cependant l'émergence, parfois significative (Weiss, 1994)⁵², de travaux portant sur l'organisation et les relations de travail dans

le cadre des nouvelles formes d'entreprises, dites «éclatées».

Des tentatives de formalisation de théories de management international des ressources humaines se dessinent également (Adler et Ghadar, 1990)⁵³, (Milliman, Von Olinow et Nathan, 1991)⁵⁴. Les deux modèles assez similaires proposés par ces auteurs présentent l'intérêt de considérer le MIRH comme un système évoluant avec la progression de la firme multinationale dans son cycle de vie. Ils permettent ainsi de dépasser l'approche désormais classique de Perlmutter (1969) en intégrant les concepts d'adéquation pertinente, de flexibilité et de sensibilité culturelle pour expliquer les rapports entre le management des ressources humaines de la maison mère et celui de ses filiales. Ils n'en présentent pas moins cependant un certain nombre de limites ; en particulier, ils ne se préoccupent que de la population des managers et de leurs comportements, à une époque où l'environnement international interpelle la contribution de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. C'est ce que s'efforcent précisément de prendre en compte les travaux de Rosenzweig et Singh (1991)⁵⁵ en examinant toujours la question de la convergence - divergence entre la maison mère et ses filiales, mais en se préoccupant de l'ensemble des variables du management.

Enfin, on peut se demander si nous autres gestionnaires européens, qui avons été pendant des décennies «baignés» et éduqués par l'importation dans nos pays des approches techniques et des méthodes en provenance des Etats-Unis, sommes suffisamment lucides face aux conceptions universalistes à l'américaine, pour réaliser que nos propres grilles de lecture et d'analyse en sont vraisemblablement imprégnées...

2.3 - Les interpellations épistémologiques du MIRH

2.3.1 - Ruptures méthodologiques

Les travaux en MIRH commencent donc à se développer dans le milieu académique gestionnaire, même si le domaine continue à souffrir de lacunes importantes, et de critiques quant à son intérêt et sa faisabilité.

Aux Etats-Unis, le constat d'une marginalité du thème du management international dans les recherches n'est pas récent. En effet, dans les années soixante-dix, les travaux sur ce thème étaient considérés comme critiquables parce que trop descriptifs et «égocentriques» c'est-à-dire sans réel rapprochement avec les travaux anté-

rieurs ; or, la fréquence de ces critiques pouvait représenter un frein au développement de recherches rigoureuses (Scholhammer, 1975)⁵⁶. Un autre frein régulièrement souligné (Dowling et Schuler, 1990)⁵⁷ est celui du coût, a priori supérieur pour les travaux à caractère international.

Par ailleurs, N. Adler⁵⁸ estime que le thème du MIRH présente des difficultés méthodologiques encore plus importantes que pour les autres domaines.

Ce thème renvoie en effet à trois facteurs sensibles :

- * l'éternelle question de la définition de la culture, surtout en référence aux biais introduits par la sélection de certaines dimensions culturelles, étudiées à partir de certaines groupes d'acteurs à propos desquels la notion traditionnelle de «représentativité» n'a plus de sens dans ce contexte (on peut penser en particulier au très spécifique statut de «cadre» dans les organisations françaises),

- * la délicate combinaison entre «- émique» et «-étique», suffixes empruntés à la linguistique, qui distingue les éléments sonores spécifiques à un langage donné («phonémique») et ceux qui ont un sens dans tous les langages («phonétique») ; cette distinction renvoie ainsi au couple «universalité - contingence» de la GRH (Louart, 1993)⁵⁹,

- * les problèmes de traduction et d'équivalence sémiotique auxquels sont confrontés les chercheurs, même lorsqu'ils s'entourent des précautions d'usage (doubles traductions permettant de repérer certaines colorations «- émiques» des concepts, médiation par des interprètes linguistes, etc.).

Enfin, dans la mesure où toute recherche suppose une certaine segmentation du corpus de données à étudier, on peut remarquer le piège méthodologique particulier que risque de constituer le découpage a priori par pays d'une investigation en MIRH. En effet, la variable «pays» n'est pas nécessairement la plus explicative des spécificités de conceptions ou de pratiques en GRH ; son activation systématique peut alors conduire à des conclusions réductrices, dont la validité scientifique se révèle encore plus questionnante qu'elle ne l'est en toute autre circonstance...L'une des manières de contourner le biais de la nationalité du chercheur est de constituer des équipes pluri-nationales, tendance qui se développe bien que nécessitant certaines conditions de réalisation (J.L.C. Cheng, 1994)⁶⁰.

2.3.2 - Fissuration des modèles pré-existants

Les recherches en MIRH conduisent, au moins indirectement, à des remises en cause des modèles «habituels». On peut repérer en particulier trois fissures profondes :

- . L'inapplicabilité de la GRH «*instrumentale*» (Brabet, 1993)⁶¹. Même s'il est criticable et critiqué, le management instrumental, c'est-à-dire basé sur les outils, peut être assimilé par l'organisation lorsqu'il est appliqué au niveau local ; en effet, il s'appuie sur des grilles de lecture de l'instrumentation relativement proches les unes des autres, et intégrables implicitement dans un référentiel commun. En revanche, au niveau international, ce modèle techniciste devient inopérant dès lors qu'il renvoie à des cartes cognitives des acteurs trop différentes ; les outils nécessitent alors un minimum d'intégration au sein d'une politique organisationnelle.

- . Le nécessaire dépassement de «*l'américanisme*». Le paradigme sous-jacent du management international a longtemps été celui de l'exportation du management américain, dans une certaine vision universaliste.

Or, l'observation (même peu distanciée) des pratiques, des réalités locales et des difficultés de transposition, -notamment dans les travaux comparatifs-, conduit de plus en plus à combattre ce postulat pour dégager des logiques de contingence, en faveur d'un certain management de la diversité.

- . La remise en cause des approches *traditionnelles* de la théorie des organisations. Toujours dans la lignée de l'américanisme, les recherches en gestion des ressources humaines ont coutume de s'appuyer sur les «théories de l'organisation» généralement issues du monde occidental. Or, les études inter-culturelles ont largement mis l'accent sur les différences dans les représentations du monde et sur leurs conséquences managériales.

Qu'en est-il alors des classiques modèles de la motivation qui ont été élaborés en grande partie par des psychologues industriels américains, et qui partent de l'hypothèse implicite selon laquelle la motivation s'appuie sur des logiques d'individualisme ? Qu'en est-il également des concepts de participation quand ils sont promus par ces mêmes Américains qui, aux dires de Hofstede⁶², ont déjà des réflexes de faible distance hiérarchique dans leur fonctionnement quotidien ?

Ces exemples révèlent l'existence d'hypothèses implicites non universelles, se trouvant à

la base des modèles de référence traditionnels en GRH : cela conduit à devoir remettre en cause les modèles en question dès qu'ils s'inscrivent dans le cadre international...

CONCLUSION

En matière de management international, le «patchwork» et le «bricolage» semblent encore plus problématiques que dans un contexte local. En effet, comme on l'a vu, l'élargissement planétaire des perspectives exacerbe les besoins de cohérence et appelle d'autant plus à la nécessité d'une démarche de développement intégré pour tenter de gérer de tels besoins (Bartoli et Hermel, 1989)⁶³.

Mais s'agit-il seulement d'exacerbation, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ou se trouve-t-on face à la nécessité d'une réelle reconstruction ? dans la mesure où l'amélioration de la connaissance des disparités dans le monde conduit à la remise en

cause de certains référentiels implicites, on peut penser que le MIRH a avant tout besoin de s'appuyer sur de nouveaux paradigmes pour être plus significatif.

En outre, si l'on veut attribuer un statut scientifique aux recherches en ce domaine, c'est aussi au plan des refontes méthodologiques et conceptuelles qu'il devient nécessaire de se situer. En l'occurrence, il ne s'agit pas de nier l'importance de l'étude des réalités organisationnelles et du repérage des conditions de réussite dans la gestion internationale, mais il paraît fondamental de passer de l'analyse des pratiques à la construction d'une véritable science de l'action.

Dès lors, une logique «constructiviste» (Lemoigne, 1990)⁶⁴ s'avère souhaitable car elle conduit le chercheur à se placer - avec distance et lucidité - en interaction avec la réalité ; le processus d'observation et de recherche peut devenir alors lui-même créateur de contenu conceptuel, notamment à partir des interpellations et des doutes qu'ils suscite sur ses propres fondements.

REFERENCES

- 1 - A. MARTINET : «Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion» in Martinet (éd) : «Epistémologies et sciences de gestion» - Economica, Paris - 1990
- 2 - J. BRABET (éd) : «Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?» Economica, Paris - 1993
- 3 - Adam SMITH «La richesse des nations», 1776
- 4 - David RICARDO (1821), «Principes de l'économie politique et de l'impôt» - Calmann - Lévy, Paris - 1970
- 5 - A.C. MICHALET « Le capitalisme mondial», P.U.F., Paris, 1976
- 6 - M.E. PORTER : «The competitive Advantage of Nations», Mc Millan Press, Londres, 1991
- 7 - N.J. ADLER : «International Dimensions of Organizational Behavior», 2nd edition, PWS-Kent, Boston, 1991
- 8 - L.S. WELCH & R. LUOSTARINEN : «Internationalization : Evolution on a Concept» in Journal of General Management, vol 14, n°2, winter 1988
- 9 - J.C. USUNIER : «Management international», Presses Universitaires de France, Paris, 4ème édition 1990
- 10 - R. VERNON : «International Investment and International Trade in the Product Life Cycle», in Quaterly Journal of Economics, vol LXXX n°2, may 1966 et : «Les entreprises multinationales», Calman Levy, Paris, 1974
- 11 - Y. SIMON : «Techniques financières internationales», Economica, Paris, 5ème éd. 1993
- 12 - J. KLEIN et H. DE BODINAT : «Gestion financière internationale», Dunod, Paris, 1975
- 13 - Y. DOZ : «Strategic Management in Multinational companies», Pergamon Press, Oxford, 1986
- 14 - R. H. COASE : «The Nature of the Firm», Economica, 1937, traduction in Revue Française d'Economie, 1987

- 15 - O.E. WILLIAMSON : «Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, 1975
- 16 - S. URBAN et S. VENDEMINI : «European Strategic Alliances», Blackwell Publishers, Oxford, 1992
- 17 - A. MARTINET : «Stratégie» - Vuibert, collection Gestion, Paris, 1983
- 18 - H.G. MEISSNER : «Strategic International Marketing», Springer, Berlin, 1990
- 19 - J.C. USUNIER : «Environnement international et gestion de l'exportation», P.U.F., Paris, 1987
- 20 - P. LAWRENCE & J.W. LORSCH : «Differentiation and Integration in Complete Organization», Administrative Science Quarterly, 12, 1967
- 21 - T. BURNS & G.M. STALKER : «The Management of Innovation» Tavistok, London, 1991
- 22 - S. DAVIS & P.R. LAWRENCE : «Problems of Matrix Organizations», Harvard Business Review, may-june 1978
- 23 - H. MINTZBERG : «Structure et dynamique des organisations» - Les Editions d'Organisation, Paris, 1982
- 24 - C.A. BARTLETT & S. GHOSHALL : «Le management sans frontières» Les Editions d'Organisation, Paris, 1991
- 25 - S. URBAN : «Management international» Editions Litec, Paris, 1993
- 26 - M.C. JENSEN & W.H. MECKLING : «Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure» in Journal of Financial Economics, 1976
- 27 - J. BARNEY & W. OUCHI : «Organizational Economics», Jossey-Bass, San Francisco, 1988
- 28 - F. BUTERA : «La métamorphose de l'organisation : du château au réseau» Les Editions d'Organisation, Paris, 1991
- 29 - E. HALL : «La dimension cachée», Editions du Seuil, Paris, 1971
- 30 - G.H. HOFSTEDE : «Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values», Sage Publication, Beverly Hills, 1980 et : D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE : «Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?» Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- 31 - F. GAUTHEY et D. XARDEL : «Le management interculturel» Presses Universitaires de France, collection Que-sais-je ?, Paris, 1990
- 32 - Ph. D'IRIBARNE : «La logique de l'honneur», Seuil, Paris, 1989
- 33 - M. THEVENET : «Audit de la culture d'entreprise», Les Editions d'Organisation, Paris, 1986
- 34 - G.W. ENGLAND et I. HARPAZ : «Some Methodological and Analytic Considerations in Cross-national Comparative Research», in Journal of International Business Studies, Fall, 1983 et Y.F. LIVIAN «Du bon usage des comparaisons internationales en matière de management», in Revue Personnel, n°337, nov-déc.1992
- 35 - L. MELIN : «Internationalization as a Strategic Process» in Strategic Management Journal, vol. 13, 1992
- 36 - Y. DOZ & C.K. PRAHALAD : «Managing DMNC's : a Search for a New Paradigm», in S. GHOSHALL & D.E. WESTNEY (ed) : «Organization Theory and the Multinational Corporation», St Martin's Press, 1993
- 37 - J. LEBRATY : «Management et gestion : quel apprentissage ?» in Economies et Sociétés, Série SG n°18, Paris, juillet 1992
- 38 - M. THEVENET : «Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ?» in Revue Française de Gestion n°83, mars-avril-mai 1991
- 39 - Ph. HERMEL (éd) : «Management européen et international», Economica, Paris, 1993
- 40 - Ph. HERMEL : «Développement international et management des ressources humaines», in Actes du 2ème congrès de l'AGRH, 1991
- 41 - J.M. PERETTI : «L'Europe des cadres : vers un marché unique du recrutement ?» in Revue Française de Gestion - n° 83 - mars-avril-mai 1991
- 42 - C.H. BESSEYRE DES HORTS : «La gestion internationale des carrières dans le contexte européen», in Revue Française de Gestion n°83, mars-avril-mai 1991
- 43 - J.M. PERETTI, D. CAZAL et F. QUIQUANDON : «Vers le management international des

- ressources humaines» Editions Liaisons, Paris, 1990
- 44 - I. HUAULT : «Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres : spécificité du contexte européen ?», thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Lyon 3, 1994
 - 45 - F. BOURNOIS : «Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées», in *Revue Française de Gestion* n°83, mars-avril-mai 1991
 - 46 - P.J. DOWLING & R.S. SCHULER : «International Dimensions of Human Resource Management», PWS-Kent, Boston, 1990
 - 47 - J. ROJOT : «Blocages et dynamique de l'Europe sociale» in *Revue Française de Gestion* n°83, mars-avril-mai 1991
 - 48 - G. SCHMIDT : «Théorie et pratique des styles de management : une comparaison inter-nationale», thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Nancy 2, 1993
 - 49 - H.V. PERLMUTTER : «L'entreprise multinationale : trois conceptions» in *Revue Economique et sociale* n°2, mai 1965, Université de Lausanne
 - 50 - Ph. HERMEL (éd) : «Ressources Humaines et impact de l'internationalisation : défi pour les hommes, les cultures et l'organisation» Edition du CAD, Lyon, 1991
 - 51 - J. IGALENS : «Gestion des ressources humaines et espace social européen», *Cahier de Recherche de l'IAE de Toulouse*, n°88, décembre 1989
 - 52 - D. WEISS «Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail», in *Revue Française de Gestion* - mars-avril-mai 1994
 - 53 - N. ADLER et F. GHADAR : «Strategic human resource management: a global perspective» in R. Pieper (ed), *Human Resource Management in international comparison*, De Gruyter, 1990
 - 54 - J. MILLIMAN, MA VON GLINOW et M. NATHAN, «Organisational life cycles and strategic international human resource congruence theory» in *Academy of Management Review* 16, 1991
 - 55 - P.M. ROSENZWEIG et J.V. SINGH «Organizational environments and the multinational enterprise» in *Academy of Management Review* 16, 1991
 - 56 - H. SCHOLHAMMER : «Current Research in International and Comparative Management Issues» in *Management International Review*, vol. 15, n°2-3, 1975
 - 57 - Dowling et Schuler, op cit
 - 58 - N. Adler, op cit
 - 59 - P. LOUART et le GRHEP : «Les champs de tension en gestion des ressources humaines», in Brabet (ed), op. cit.
 - 60 - J.L.C. CHENG : «Research Motives and Forms of Collaboration in Cross-national Project Teams : Toward a Task-contingency Model» paper for presentation in 1994, Academy of Management Meetings, Dallas, Texas, to appear in Punnet, B.J. et O. Shenkar (Eds) «Handbook of International Management Research», Blackwell Publishers
 - 61 - J. BRABET : «La gestion des ressources humaines en trois modèles» in Brabet (ed), op. cit.
 - 62 - G. Hofstede, op cit
 - 63 - A. BARTOLI et Ph. HERMEL : «Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques» -Economica, Paris, 1989
 - 64 - J.L. LEMOIGNE : «Epistémologies constructives et sciences de l'organisation» in Martinet (ed), op.cit.