

Ethnocentrisme dans les organisations multinationales françaises : quels risques de crise pour la Gestion Internationale des Ressources Humaines ?

par Karinne POIREY – IAE de l'Université de Poitiers

Résumé :

La complexité, le multiculturalisme et la dispersion géographique sont des éléments inhérents et spécifiques aux organisations multinationales. Ces trois éléments s'ils ne sont pas au moins pris en compte voire gérés dans le cadre des politiques de GIRH constituent des facteurs de crise pour les organisations multinationales. L'objet de cet article, après avoir circonscrit le cadre d'analyse théorique est de montrer comment les multinationales françaises se comportent vis-à-vis de ces risques de crise.

La fin des années quatre-vingts témoigne d'une évolution significative de l'intérêt pour les organisations multinationales et, parallèlement pour la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH). Ce dernier champ, principalement étudié par les chercheurs nord-américains et plus récemment français, s'inscrit à la croisée de deux courants de recherche, la théorie des organisations et la Gestion des Ressources Humaines.

Dans le cadre de la théorie des organisations et, plus précisément de l'étude des organisations multinationales, les modèles de GIRH nord-américains sont contingents au degré d'internationalisation et congruents à la complexité de l'organisation multinationale. Par ailleurs, la GIRH a été définie à la fin des années quatre-vingts comme une fonction multidimensionnelle qui intègre notamment trois catégories de cadres (expatriés, locaux et des pays tiers). Toutefois, depuis les années soixante-dix, les auteurs nord-américains ont limité leur champ d'investigation à l'étude des cadres expatriés (Hendry, 1994). Or la majorité de ces recherches est effectuée en prenant comme point de référence, le siège des organisations multinationales et par conséquent, les cadres expatriés alors que peu de recherches étudient les effets de l'expatriation dans les filiales et, plus spécifiquement, sur les cadres locaux.

Le choix du modèle de GIRH de Perlmutter (1969) qui confère une place prépondérante à l'expatriation, la caractérisation des rôles organisationnel et individuel des cadres expatriés et la comparaison des cadres expatriés et locaux va permettre, dans un premier temps, la mise en évidence des risques de crise encourus par la GIRH. Dans un deuxième temps, deux études

menées auprès de Directeurs des Ressources Humaines de multinationales françaises montreront à quelle réalité renvoient les trois éléments précédents. Enfin, la confrontation de la littérature et des résultats montrera, dans un troisième temps, qu'en dépit des risques de crise possibles la complexité de l'organisation multinationale de même que celle de la GIRH rend nécessaire une réflexion globale.

1. GIRH dans les organisations multinationales

Dans la littérature managériale, la GIRH apparaît, dans un premier temps, comme un champ dérivé de la théorie des organisations lorsque les auteurs construisent des modèles théoriques contingents aux étapes d'internationalisation et au cycle de vie des produits. Ce concept est, en outre, appréhendé dans une perspective fonctionnelle et ce, principalement dans les recherches qui sont focalisées sur l'étude de l'expatriation.

1.1. Choix de l'ethnocentrisme comme grille de lecture de la GIRH

Depuis la fin des années quatre-vingts, les chercheurs nord-américains principalement ont conceptualisé des modèles de GIRH. Toutefois en dépit de son ancienneté, c'est le modèle de Perlmutter (1969) qui fournit encore à l'heure actuelle la grille de lecture de la GIRH la plus juste, en raison notamment de sa facilité de mise en perspective avec les travaux sur l'expatriation.

1.1.1. Modèles de GIRH et complexité de l'organisation multinationale

Evans (1987 : 9) établit un constat sur la recherche dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises multinationales, en faisant la remarque suivante : «une revue des recherches, depuis la fin des années soixante, montre que la compréhension des stratégies en ressources humaines des entreprises multinationales n'a que peu avancé, depuis les travaux pionniers de Perlmutter et la signification de la multinationalité qui ont conduit à la typologie ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentrique».

Ce constat de faible théorisation paraît avoir été effectivement pris en compte, notamment, par les chercheurs nord-américains qui s'intéressent, depuis la fin des années quatre-vingts, à la Gestion des Ressources Humaines dans les multinationales. Ces modèles théoriques (Pucik, 1984, Bartlett & Ghoshal, 1989, Adler & Ghadar, 1990, Adler & Bartholomew, 1992) sont construits à partir des modèles nationaux de Gestion des Ressources Humaines et, en s'appuyant sur les modèles conceptuels des organisations multinationales, de Perlmutter (1969), Stopford & Wells (1972), de Vernon (1966), les auteurs développent des modèles de Gestion Internationale des Ressources Humaines contingents à chaque phase de développement de l'organisation. Globalement, ces modèles caractérisent, en effet, les pratiques de Gestion Internationale des Ressources Humaines, dans une perspective dynamique et congruente.

En ce sens, ils demeurent des modèles éminemment théoriques largement empreints de la théorie des organisations et, sont en conséquence, difficiles à rattacher à l'expatriation qui constitue le domaine de la GIRH, le plus étudié (Brewster, 1991, Black & al., 1993, Dowling & al., 1994). Par ailleurs, d'autres auteurs insistent sur la complexité inhérente à l'organisation multinationale. Ainsi, d'un point de vue organisationnel, pour Adler (1983), la complexité provient de deux facteurs, le «multiculturalisme» qui correspond à la présence de personnes de plus de deux nationalités dans l'organisation et la «dispersion géographique».

D'un point de vue fonctionnel, la Gestion Internationale des Ressources Humaines est aussi définie en termes de différenciation Gestion des Ressources Humaines / Gestion Internationale des Ressources Humaines sur la base d'une caractérisation de la complexité identique à celle d'Adler (1983), bien que formulée différemment par Morgan (1986 : 49).

«La différence fondamentale entre la Gestion des Ressources Humaines et la Gestion Internationale des Ressources Humaines ne se situe pas au niveau de la nature de la fonction, mais provient de la complexité à opérer dans différents pays et à employer des catégories nationales différentes de personnes».

Le modèle de Perlmutter (1969) apparaît comme le modèle de GIRH qui confère simultanément une place prépondérante à l'expatriation en établissant notamment une relation entre les objectifs de l'organisation et la politique d'expatriation et intègre, en outre, la dimension de complexité. Enfin, il peut être défini comme un modèle séminal puisqu'il a donné lieu à plusieurs études conceptuelles et empiriques (Evans & Lorange, 1989, Hall & Gudykunst, 1989, Besseyre des Horts, 1991, Edström & Galbraith, 1994, Kobrin, 1994, Mayrhofer & Brewster, 1996).

1.1.2. Modèle EPRG de Perlmutter

Perlmutter (1969), puis Heenan & Perlmutter (1974) montrent que l'affectation, l'évaluation et, la promotion des cadres sont conditionnées par l'état d'esprit (culture organisationnelle) des dirigeants et selon l'étape d'internationalisation. En d'autres termes, à chaque étape d'internationalisation et, selon le degré d'autonomie des filiales correspondent une affectation de types de cadres, un type d'évaluation et, une politique de promotion différents.

Dans l'orientation ethnocentrique, les filiales étrangères sont dépendantes du siège et, les postes clés pour les opérations domestiques et étrangères sont tenus par des cadres du siège, évalués selon les standards du siège. En d'autres termes, les filiales sont gérées par des expatriés du pays du siège. L'entreprise multinationale à orientation polycentrique considère chaque filiale comme une entité nationale distincte, relativement autonome, gérée par du personnel local rarement promu au siège et, évalué dans un contexte local.

Dans l'orientation régiocentrique, le nombre de cadres de nationalité différente est plus élevé. Toutefois, leur lieu d'affectation est spatialement limité puisqu'ils peuvent se déplacer en dehors de leur pays, mais uniquement à l'intérieur d'une zone géographique particulière. Les cadres régionaux ne sont peut-être pas promus au siège, mais jouissent d'un degré d'autonomie régional dans la prise de décision. Enfin, les organisations à orientation géocentrique ignorent la nationalité en faveur des aptitudes, puisque la nomination des cadres s'effectue sans prise en compte de la nationalité. Pour ce qui concerne ces deux dernières orientations, les politiques de promotion et d'évaluation s'effectuent à un niveau régional et mondial.

Les auteurs constatent enfin que la complexité dans les organisations multinationales naît de la culture nationale et, plus spécifiquement, à la complexité des sociétés culturelles, la fierté nationale, et les obstacles linguistiques. Ils adjoignent, en outre, une dimension géographique à l'ethnocentrisme qui serait plus élevée dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

Au total, les risques de crise pour la GIRH dans l'organisation multinationale sont, à la fois organisationnels (complexité et dispersion géographique) et liés aux individus de culture différente qui la compose (culture nationale, fierté nationale, langues différentes).

1.2. GIRH appréhendée par le biais d'une de ses dimensions : cadres expatriés vs. cadres locaux

Morgan (1986 : 43) définit la Gestion Internationale des Ressources Humaines comme «l'interaction de trois dimensions : la fonction ressources humaines, les catégories d'employés et les pays d'opération». A chacune de ces dimensions correspondent trois variables. La première dimension est définie par les trois grandes fonctions de Gestion des Ressources Humaines : l'acquisition, l'affectation et le développement des ressources

humaines. La deuxième dimension, quant à elle, fait référence aux trois catégories de pays impliqués dans les activités de la multinationale : le pays d'accueil, le pays du siège et d'autres pays, les pays tiers, sources de financement ou de main-d'oeuvre. Enfin, la dernière dimension concerne trois types d'employés et, par extension, trois catégories de cadres : les cadres locaux, expatriés et les Nationaux des Pays Tiers.

Si la Gestion Internationale des Ressources Humaines renvoie à trois dimensions en interaction, en définitive les recherches se focalisent, plus particulièrement, sur les trois catégories de cadres et, une attention particulière est accordée aux cadres expatriés. Cette catégorie de cadres apparaît spécifique au regard de son rôle dans l'organisation multinationale.

1.2.1. Rôle de l'expatriation dans les organisations multinationales

Dans une perspective organisationnelle, les cadres sont principalement expatriés en première phase d'internationalisation (Perlmutter, 1969, Hedlund, 1986, Pucik, 1984, Adler & Ghadar, 1990, Evans & Lorange, 1989) pour contrôler les opérations dans les filiales (Perlmutter, 1969, Hedlund, 1986, Doz & Prahalad, 1986, Brewster, 1988). Toutefois, certaines recherches ont précisé le rôle des cadres expatriés dans les organisations multinationales qui sont alors à l'interface des mécanismes de contrôle et la stratégie, et la politique de Gestion des Ressources Humaines.

Edström & Galbraith (1977) évoquent trois raisons principales à l'expatriation : le pourvoi des postes à l'étranger, la socialisation et, le développement de l'organisation. Dans un article ultérieur, Edström & Galbraith (1994) intègrent les trois raisons de transfert des cadres dans une perspective contingente au degré d'ethnocentrisme de l'organisation multinationale.

«Le pourvoi des postes» consiste à transférer les cadres expatriés à l'étranger pour occuper des postes spécifiques qui ne peuvent être pourvus par des cadres locaux ; ces transferts sont, en général, temporaires puisque la carrière de l'expatrié s'effectue au siège. Edström & Galbraith (1977, 1994) estiment que les transferts de cadres sont fréquents dans les organisations multinationales ethnocentriques. La deuxième raison qui motive les transferts d'expatriés concerne le développement individuel des cadres, avec pour objectif principal de permettre à de jeunes cadres d'expérimenter de nouvelles situations et, de développer de nouvelles compétences. Enfin, dans une perspective de développement de l'organisation, les cadres sont expatriés pour «socialiser» les différentes unités de la multinationale. Ces transferts permettent de créer et de développer des contacts et, des réseaux internationaux, par l'intermédiaire des cadres internationaux. Dans ce cas, ce ne sont plus seulement des cadres expatriés qui travaillent à l'étranger, mais des cadres de n'importe quelle nationalité. Cette dernière explication renvoie à la dimension géocentrique de Perlmutter (1969).

Brewster (1988) ajoute que les cadres sont expatriés pour assurer un rôle de représentation nationale et Scullion (1992) constate, en outre, que le transfert des expatriés s'effectue aussi pour des raisons de contrôle, de confiance et, de démarrage des opérations à l'étranger. Huault (1996) établit une distinction sur les raisons de transfert des cadres expatriés selon la zone géographique et la durée d'expatriation. Ainsi, en Europe les cadres sont expatriés pour de courtes durées afin de transférer les compétences et de diffuser des valeurs communes alors qu'à l'international, les cadres sont expatriés plus longtemps afin de transférer des compétences.

Au total, les raisons qui poussent les multinationales à expatrier leurs cadres peuvent être synthétiser par des objectifs de développement individuel et organisationnel pour Edström & Galbraith (1977, 1994) et Huault (1996) et, uniquement à des objectifs organisationnels pour Brewster (1988) et Scullion (1992). A ces deux objectifs se superposent, les compétences techniques des cadres expatriés dans une orientation ethnocentrique et leur rôle de cadre international fondé sur les compétences managériales dans l'orientation géocentrique.

Cette emphase sur les expatriés reflète, en définitive, la structure des recherches nord-

américaines qui se focalisent depuis les années soixante-dix sur cette catégorie particulière à l'organisation multinationale que sont les cadres expatriés. Et le peu de recherches qui étudie les cadres expatriés mettent ces cadres en perspective avec les cadres locaux.

1.2.2. Quels avantages et inconvénients à recruter des cadres expatriés ou locaux ?

Les chercheurs (Zeira, 1975, 1976, Zeira & Banai, 1981, 1983, Zeira & Harari, 1979, Banai, 1992) qui travaillent sur les filiales des organisations multinationales mettent en évidence les conséquences de l'expatriation sur les cadres locaux. Pour Dowling & Schuler (1990), le recours aux cadres locaux est principalement lié à l'environnement local, à savoir le type de gouvernement étranger, l'économie, la structure du marché du travail, voire les groupes de pression divers.

A partir des travaux effectués par les auteurs précédents, le tableau 1 montre les avantages et les inconvénients à recourir soit aux cadres locaux, soit aux cadres expatriés.

Tableau 1 : Comparaison cadres expatriés/cadres locaux.
Adapté de Borg & Harzing (1995).

AVANTAGES	INCONVENIENTS
CADRES EXPATRIÉS	
• Compétences techniques et managériales • Communication effective avec le siège • Contrôle sur les filiales	• Coût élevé (expatrié et famille) à l'étranger • Difficultés d'adaptation à l'environnement • Pression du gouvernement étranger pour recruter locaux
CADRES LOCAUX	
• Connaissance de l'environnement socio-économique, politique et légal local • Opportunités de développement source de motivation • Faible coût comparé aux expatriés • Régulation juridique de l'emploi	• Difficultés culturelles de recrutement et de formation car besoin de compétences locales • Difficultés de communication avec le siège • Méconnaissance de l'organisation de ses produits et services • Difficulté de contrôle dans les filiales

Globalement, les deux catégories de cadres sont comparées et opposées, au moyen des dimensions internes, de coût, de connaissance de l'organisation et de l'environnement et de proximité culturelle. Ils sont aussi comparés, dans une perspective externe, au moyen de la proximité culturelle et de l'attitude du gouvernement étranger. Ainsi, les expatriés engendrent des coûts plus élevés pour l'organisation multinationale. Mais, les cadres locaux maîtrisent mieux l'environnement local à l'inverse des expatriés qui, en revanche, connaissent l'organisation. Ces connaissances et méconnaissances respectives rendent la communication aisée ou difficile et, diminuent les capacités d'adaptation culturelle et à l'environnement. D'autre part, si les expatriés sont, souvent, plus proches de la culture du siège que les cadres locaux, ils grèvent les possibilités de promotion de ces derniers. Enfin, les gouvernements d'implantation des filiales font pression pour augmenter les recrutements des cadres locaux.

Au-delà de ces grandes différences en termes d'avantages et d'inconvénients, l'arbitrage de sélection des deux catégories de cadres va être influencé notamment par le degré d'internationalisation. La grille de lecture fournie par le modèle de Perlmutter (1969) permet la mise en évidence des risques de crise de la GIRH dans une orientation ethnocentrique. En effet, les organisations ethnocentrées vont recourir à un nombre important de cadres expatriés qui maîtriseront les systèmes de gestion de l'organisation, transféreront leurs compétences techniques et faciliteront la communication.

Dans cette perspective, les risques de crise pour la GIRH sont le coût élevé des cadres expatriés, le blocage de la mobilité verticale des cadres locaux, les problèmes de communication liés à la distance culturelle, le turn-over qui rend difficile la planification à long terme (Banai, 1992) et les risques de conflit avec les gouvernements locaux. Au total, une politique ethnocentrée conduirait à des problèmes de motivation et d'implication des cadres locaux, voire à des conflits avec les cadres expatriés en raison d'un sentiment d'iniquité notamment au regard des avantages financiers des cadres expatriés (Zeira, 1975, 1976, Zeira & Banai, 1981, 1983, Zeira & Harari, 1979).

Par ailleurs, certains auteurs (Hailey, 1994, Selmer & al., 1994, Janssens, 1995) confèrent une dimension éthique et philosophique à l'expatriation et, par extension à l'ethnocentrisme. Ces auteurs mettent en évidence les risques de crise dans les filiales liées aux tensions qui existent entre les cadres locaux et les cadres expatriés. Selon eux, la vraie question qui se pose est éthique et les auteurs montrent que le problème majeur est celui de la confiance que les cadres expatriés ont dans les capacités et l'intégrité des cadres locaux. C'est en définitive cette question de confiance qui conditionnerait les relations entre les deux catégories de cadres et, plus particulièrement, les possibilités de promotion des cadres locaux. Dans leur plaidoyer pour l'adaptation des pratiques de gestion dans les filiales et la revendication de l'équité, ces auteurs n'hésitent pas à considérer l'expatriation et par extension, l'ethnocentrisme comme une nouvelle forme de colonialisme principalement dans les pays en voie de développement.

Une orientation ethnocentrique est donc susceptible de faire encourir des risques de crise interne pour la fonction GRH (problèmes de motivation et d'implication des cadres locaux, difficultés d'adaptation et échec à l'expatriation, problèmes de mobilité verticale, voire conflits entre les deux catégories de cadres) et, externe avec des conséquences néfastes sur la rentabilité et la profitabilité des filiales. Il convient donc de s'interroger sur l'ethnocentrisme dans les organisations multinationales françaises qui dans cet article est défini comme «l'ensemble des politiques et des pratiques de GRH définies et mises en œuvre par le siège pour contrôler les filiales par l'intermédiaire des cadres expatriés». A l'issue de deux enquêtes fondées sur une méthodologie plurielle, les résultats autorisent la mise en évidence d'un ethnocentrisme multidimensionnel et différencié de même que de la perception des politiques internationales et des cadres locaux.

2. Ethnocentrisme, politiques internationales et cadres locaux dans les organisations multinationales françaises

Les résultats proviennent de deux études menées auprès de DRH d'organisations multinationales françaises. Ils montrent, tout d'abord, la forte orientation ethnocentrique dans les filiales des Pays en Voie de Développement et, l'orientation régiocentrée dans les filiales européennes. L'analyse du discours des DRH permet ensuite la mise en évidence des politiques de mobilité, de la formation et de la culture organisationnelle comme des mécanismes de coordination. Enfin, les propos des DRH tenus sur les cadres locaux révèlent, d'une part, que les organisations multinationales s'orientent vers une réduction de l'ethnocentrisme ou présentent des signes de géocentrisme et, d'autre part que la formation des cadres locaux a pour objectifs l'acquisition puis la diffusion de valeurs communes, mais aussi des techniques de gestion du groupe.

2.1. Méthodologie

Une population de 75 organisations multinationales a été sélectionnée à partir de trois bases de données (Le Palmarès des 1000 premières entreprises françaises, l'Expansion, 1992,

les 500 premiers groupes français, Enjeux les Echos, 1993, le 5000, Le Nouvel Economiste, novembre 1993) selon une technique d'échantillonnage fondée à la fois sur un critère international (CA à l'étranger consolidé supérieur à 40%) et un critère de taille (nombre total de salariés supérieur à 10000). Le cadre méthodologique est basé, simultanément, sur une méthode quantitative et qualitative qualifiée de «biangulation» méthodologique. Ainsi, un échantillon de 35 organisations multinationales (répondants sont des DRH) a été investigué au moyen d'une méthode quantitative et les discours d'un échantillon de 23 DRH appartenant aux 35 organisations précédentes ont été analysés. Cet échantillon est représentatif (au sens du degré d'internationalisation et de la taille) de celui des 35 organisations multinationales.

Le questionnaire destiné aux 35 DRH se compose de 86 items sur l'ethnocentrisme (le questionnaire comprend au total 304 items) pour trois régions distinctes (Europe, Pays Développés et en Voie de Développement). La construction de cette première partie est fondée sur les travaux séminaux de Perlmutter (1969) et les items ont été opérationnalisés grâce aux travaux empiriques de Zeira (1975), Hall & Gudykunst (1989), Banai (1992) et Kobrin (1994). Ce questionnaire a été laissé aux 23 DRH à l'issue des entretiens, 15 autres questionnaires ont été retournés par voie postale. Sur les 38 questionnaires 3 n'étaient pas exploitables, ce qui correspond à un taux de réponse de 34%. Les entretiens non directifs à questions ouvertes ont été menés avec 23 DRH au moyen d'un guide d'entretien composé de quatre questions (seule la première question qui concerne l'ethnocentrisme sera ici exploitée). Au total, 59 heures d'entretiens ont été réalisées et l'ensemble du discours a été soumis à une analyse de contenu effectuée au moyen du logiciel SPAD-T. Pour les 35 questionnaires, seules les statistiques descriptives univariées, qui mettent en évidence les tendances lourdes seront présentées. Les techniques statistiques utilisées sont le calcul de moyennes, d'écart-types et de tests T de moyenne avec un intervalle de confiance à 95%. Les résultats tant qualitatifs que quantitatifs exposés permettent de caractériser l'ethnocentrisme dans les organisations multinationales françaises, les raisons de transfert des cadres expatriés et la nature du discours sur les cadres locaux.

2.2. Orientation ethnocentrée dans les Pays en Voie de Développement : nouveau colonialisme ? Europe zone à orientation régiocentrée

Comme le montre le tableau 2, l'ethnocentrisme dans les filiales des Pays en Voie de Développement est exprimé par les politiques de Gestion Internationale des Cadres (recrutement, formation) très centralisées, une forte socialisation par la culture organisationnelle et le transfert des pratiques managériales, une forte proportion de cadres expatriés.

Tableau 2 : Degré de l'ethnocentrisme selon la zone géographique d'implantation.

	EUROPE	PAYS DEVELOPPES	PVD
Politiques GIRH	Centralisées	Centralisées	Très centralisées
Socialisation	Modérée	Modérée	Forte
Nombre expatriés	Modéré	Modéré	Elevé

L'ethnocentrisme dans les filiales européennes et des Pays Développés correspond à des politiques de GIRH centralisées, une socialisation modérée par la culture organisationnelle et le transfert des pratiques de gestion, un recrutement mesuré sur les compétences techniques et les talents managériaux, une proportion de cadres expatriés relativement faible et, un nombre de cadres des pays tiers important.

L'intensité du degré d'ethnocentrisme varie selon les politiques de GIRH, les modes de socialisation et les raisons de pourvoi des postes et, par zone géographique. L'ethnocentrisme

est, à la fois, fortement différencié entre les Pays en Voie de Développement et, l'Europe/Pays Développés. Il est, en outre, modérément différencié entre l'Europe et les Pays

Tableau 3 : Nature de l'ethnocentrisme selon la zone géographique d'implantation.

	EUROPE	PAYS DEVELOPPES	PVD
Politiques GIRH	Homogènes	Homogènes	Homogènes
Socialisation	• Culture organisationnelle • Transfert pratiques siège	• Culture organisationnelle • Transfert pratiques siège	• Culture organisationnelle • Transfert pratiques managériales
Recrutement	Compétences	--	--

Développés. Aussi, la nature de l'ethnocentrisme est mixte et différenciée spatialement, et son intensité diverge spatialement.

Ces résultats mettent, tout d'abord, une orientation ethnocentrique multidimensionnelle identique en Europe et dans les pays développés. Toutefois, si l'intensité de la socialisation est modérée, les politiques de GIRH sont centralisées (recrutement, formation). En conséquence, l'ethnocentrisme est modéré en Europe et les pays développés alors qu'il est élevé dans les Pays en Voie de Développement.

L'orientation fortement ethnocentrée dans les filiales des Pays en Voie de Développement montre le rôle important des cadres expatriés dans le contrôle et l'importance de la coordination par le biais de la culture organisationnelle et du transfert des compétences managériales des cadres expatriés. A ce titre, le comportement des organisations multinationales françaises dans les filiales des Pays en Voie de Développement est fortement distinct de celui des pays occidentaux. Par rapport à ce phénomène, deux explications peuvent être avancées. La France a, tout d'abord, dans les Pays en Voie de Développement une histoire colonialiste (Afrique). En ce sens, il semble important de se demander si les organisations multinationales françaises n'ont pas tendance à estimer que les cadres locaux ne disposent pas des compétences techniques suffisantes pour travailler aussi efficacement que les cadres expatriés. La deuxième explication peut concerner le marché du travail local qui ne serait pas en mesure d'offrir des compétences techniques de qualité. Cette deuxième explication peut effectivement être valide, mais ne justifierait, cependant, pas les raisons pour lesquelles la socialisation par le biais de la culture organisationnelle et du transfert des pratiques managériales est si forte.

Dans cette perspective, se pose effectivement la question de la confiance des organisations multinationales, relayée par les cadres expatriés, dans les capacités et l'intégrité des cadres locaux des filiales des Pays en Voie de Développement. Cette question soulève sans aucun doute une dimension éthique et donc, un risque de crise qui dépasse largement le cadre de la gestion. Elle peut être étayée par ailleurs, par une étude sur 96 cadres expatriés (Poirey, 1997) qui met en évidence que les cadres dont l'âge est élevé et qui possèdent une forte expérience de l'organisation et culturelle sont expatriés dans les Pays en Voie de Développement. Ces cadres expatriés qui sont dénommés «*cadres expatriés professionnels*» (Rhône Poulenc) et qui bénéficient de l'expatriation comme «*la poule aux œufs d'or*» (Elf Atochem) maintiennent un contrôle et une culture historiques sédimentés qui peuvent grever les capacités de flexibilité et d'adaptabilité des filiales et avoir, en conséquence, une incidence sur leur performance.

Ces résultats, montrent, par ailleurs qu'en dépit de la proximité des résultats entre les pays développés et l'Europe, les organisations multinationales recrutent, dans cette dernière zone, les cadres expatriés non pas sur leur nationalité, mais sur leurs compétences. Cette conclusion peut être étayée par certains éléments du discours des 23 DRH. «*Bull préconise*

l'augmentation des échanges entre cadres européens en raison de l'orientation résolument européenne des équipes de travail et, donc de la créativité et de la richesse de projets qui sont intégrables par n'importe quelle organisation européenne voire internationale». «Les groupes de travail composés de cadres européens sont aussi récents. L'idée est d'utiliser les ressources de façon optimale et la volonté de créer un groupe européen homogène». (PSA Peugeot). «Alcatel CIT procède essentiellement à des échanges européens. En ce moment, 40 français sont expatriés en Europe».

Ainsi, les organisations multinationales procèdent à des échanges fonctionnels de cadres qui occupent un poste identique dans un pays européen à celui qu'ils occupaient en France. En outre, ces cadres européens peuvent constituer des équipes qui vont augmenter la synergie dans le cadre de la gestion de projet. toutefois, les DRH mentionnent que ces expatriations sont temporaires (moins d'un an) et que l'objectif ultime est que les cadres acquièrent une culture européenne et une ouverture d'esprit. De plus, l'étude sur les 96 cadres expatriés montre que ces cadres ont une faible expérience de l'organisation et sont plutôt jeunes. On peut se demander si l'Europe ne constitue pas à ce titre une zone de formation pour préparer les cadres expatriés à de futures expatriations internationales. Quoiqu'il en soit, elle apparaît comme une zone distincte des deux autres où l'orientation est plus régieocentrée qu'ethnocentrée.

2.3. Mécanismes d'intégration dans les organisations multinationales : politiques d'expatriation et de mobilité, culture organisationnelle et formation

Dans le discours des 23 DRH, des tendances lourdes ont été identifiées quant aux mécanismes d'intégration. Ainsi, les politiques d'expatriation et internationale ont, respectivement, des objectifs *«d'homogénéisation et d'intégration»*. Les politiques d'expatriation et de mobilité européenne reposent sur le *«transfert des compétences et de l'expertise»* des cadres expatriés et internationaux. Enfin, les politiques de mobilité européenne et internationale ont pour objectifs tout d'abord de développer l'organisation, puis les individus.

Les politiques de gestion des cadres internationaux, à savoir le recrutement et la préparation des cadres internationaux, sont centralisées au siège. En revanche, dans le discours, les pratiques de gestion de cadres sont alternativement centralisées et décentralisées, mais dans ce dernier cas s'appuient sur des réseaux de DRH et/ou de filiales.

La formation des cadres aux techniques de gestion du groupe, majoritairement citée, inclut des cadres internationaux et des cadres locaux. Par ailleurs, les objectifs de l'ensemble des formations sont de *«renforcer la culture organisationnelle»* et *«d'homogénéiser le groupe et les cultures»*.

Au total, les organisations multinationales utilisent des procédures d'homogénéisation et d'intégration des groupes aux niveaux organisationnels et individuels. La politique d'expatriation, la culture organisationnelle et la formation permettent d'homogénéiser le groupe. La mobilité, quant à elle, a pour objectif d'enrichir le groupe. En d'autres termes, l'ensemble de ces mécanismes correspond aux formes de contrôle par «la socialisation» et «le développement de l'organisation» (Edström & Galbraith, 1977, 1994).

2.4. Cadres locaux dans le discours : perspective géocentree dans les filiales, orientation ethnocentree de la formation et de la culture organisationnelle

Sur les 23 DRH qui ont participé aux entretiens, 10 ont mentionné les cadres locaux dans

leur discours. Ils les évoquent dans le cadre du remplacement des cadres expatriés, de leur recrutement, de leur formation au siège et enfin, lors de la création d'une nouvelle filiale.

Pour trois organisations multinationales, les cadres locaux remplacent progressivement les cadres expatriés. *«La tendance récente (1 ou 2 ans) est de confier de plus en plus fréquemment les postes à des cadres locaux, les cadres ne sont alors expatriés que pour répondre à un besoin précis de savoir-faire»*. (Accor). *«Bull s'engage vers un remplacement progressif des expatriés par des cadres locaux, mais avec le maintien du niveau des échanges entre les différents pays pour la mobilité des cadres»*. *«Le groupe s'oriente vers le remplacement de ses cadres expatriés par des cadres locaux ; en Afrique où les cadres sont installés depuis longtemps et ne veulent pas rentrer»*. (Cogema).

Trois DRH évoquent le recrutement des cadres locaux dans les filiales. *«Le recrutement est décentralisé en local. Le recrutement est local sur le marché local.»* (Elf Atochem). *«Il n'y a pas de recrutement systématique de cadres locaux..., l'objectif est de diffuser la culture l'Oréal..., il n'y a pas de politique..., une seule nationalité nous intéresse, celle de l'Oréal»*. *«Le respect des cultures (élément de la gestion internationale) se traduit notamment par le recrutement des cadres locaux préférablement aux expatriés»*. (Rhône Poulenc).

Dans trois organisations multinationales françaises, les cadres locaux viennent au siège pour se former à la culture et aux techniques de gestion du groupe. *«Ces cadres (locaux) viennent en France pour se former au management du groupe»*. (Accor). *«La politique de formation concernant les cadres locaux est avant tout un apprentissage technique et de la culture Indosuez»*. *«Quelques cadres locaux sont au siège pour s'imprégner de la culture et des procédures de gestion du siège»*. (Total).

Enfin, trois DRH mentionnent que les cadres ne sont expatriés que lors de la création d'une nouvelle filiale et, qu'ils sont ensuite remplacés par des cadres locaux. *«En période de lancement, les postes de direction sont occupés par des cadres français, mais après le lancement, les postes sont laissés aux cadres locaux»*. (Synthélabo). *«L'expatriation est courte en phase de démarrage pour former les cadres locaux»*. (Sodhexo). *«L'expatriation est une technique fréquente en début d'implantation afin de diffuser l'esprit l'Oréal, mais ce n'est pas une politique systématique»*.

Au regard de l'ensemble de ces énoncés, les cadres locaux sont évoqués dans le discours au moyen de deux éléments, les cadres expatriés et la culture nationale et organisationnelle. Ainsi, 5 organisations multinationales (Accor, Bull, Cogema, Synthélabo, Sodhexo) envisagent de diminuer le nombre de cadres expatriés et, de les remplacer par des cadres locaux. Dans cette perspective, la culture organisationnelle occupe une place prépondérante en tant que mécanisme de coordination dans le cadre de la formation des locaux. Cette culture organisationnelle est caractérisée, soit par des valeurs communes, soit par des techniques de gestion du groupe. Il est possible d'estimer que ces organisations sont des phases de réduction de l'ethnocentrisme ou ont une faible orientation ethnocentrique dans les filiales. Par ailleurs, la décentralisation du recrutement dans les filiales (Elf Atochem) et le recrutement prioritaire des cadres locaux afin de respecter les cultures nationales (Rhône Poulenc) sont des signes d'organisations géocentrées.

Conclusion - Discussion

A l'issue de la revue de la littérature, les risques de crise pour la GIRH sont associés à deux dimensions organisationnelles inhérentes aux entreprises multinationales. Les risques de crise pour la GIRH apparaissent, d'une part liés à la complexité et à la dispersion géographique des multinationales et d'autre part, à l'ensemble des salariés de culture différente et plus précisément, à deux catégories de cadres, les expatriés et les locaux. En ce sens, les risques de crise peuvent être engendrés par le coût élevé des salaires des cadres expatriés, les

difficultés de communication interculturelle, le turn-over rapide des cadres expatriés qui grèvent la planification à long terme et les risques de conflits subséquents avec les cadres locaux.

Les risques de crise peuvent aussi être provoqués par l'absence d'une dimension éthique dans les organisations multinationales lorsque l'expatriation et par extension, l'ethnocentrisme constitue une nouvelle forme de colonialisme. Ces dimensions organisationnelles et éthiques de l'organisation multinationale renvoient à une orientation ethnocentrique qui peut faire émerger des crises interne et ce notamment pour la fonction GRH (problèmes de motivation et d'implication des cadres locaux, difficultés d'adaptation et échec à l'expatriation des cadres expatriés, problèmes de mobilité verticale, voire conflits entre les deux catégories de cadres), puis externe avec des conséquences sur la rentabilité des filiales.

Les résultats opposent une orientation ethnocentrique dans les filiales des Pays en Voie de Développement à une orientation régiocentrique dans les filiales européennes. En d'autres termes, les risques de crise dans les filiales des Pays en Voie de Développement apparaissent plus importants. Le comportement ethnocentré voire colonialiste des cadres expatriés qui sont en général âgés et en poste depuis longtemps peuvent provoqués des problèmes de motivation et d'implication et rendent plus difficiles les possibilités de promotion des cadres locaux. La forte centralisation des pratiques de GIRH au siège de même que la forte socialisation en d'autres termes la forte dépendance des filiales et de leurs salariés vont, en outre, augmenter ces risques. A contrario, l'orientation régiocentrique en Europe va diminuer les risques de crise. Néanmoins, d'autres risques sont envisageables comme le sentiment d'iniquité que pourraient ressentir les collatéraux des pays européens (intrusion culturelle) et/ou les collatéraux français.

Les solutions aux risques de crise, compte tenu des résultats issus de l'analyse de contenu, sont générées par les mécanismes de coordination informels : les politiques de GIRH (mobilité et expatriation), la diffusion de la culture organisationnelle et la formation des cadres locaux à la culture organisationnelle (valeurs et techniques de management). En ce sens, ces résultats montrent que les organisations multinationales françaises recourent à un contrôle par la «socialisation» et le «développement de l'organisation et des individus» (Edström & Galbraith, 1977, 1994). Toutefois, l'ethnocentrisme consiste pour les ethnologues «à tenir sa propre civilisation et ses propres normes sociales (construites puis acquises) pour supérieures aux autres» (Laburthe-Tolra & Warnier, 1994). Par extension, dans les organisations multinationales l'acquisition puis la diffusion de la culture organisationnelle par les cadres expatriés et/ou les cadres locaux reviennent à une orientation ethnocentrique. En conséquence, le concept d'ethnocentrisme est, d'une part multidimensionnel et d'autre part, ne se trouve pas sous une forme pure dans les organisations multinationales (Perlmutter, 1969).

Au regard des résultats quantitatifs, il apparaît que la diffusion de la culture organisationnelle est mondiale dans les organisations multinationales françaises. Ces résultats sont en contradiction avec ceux de Huault (1996) qui établit que la culture organisationnelle est diffusée au niveau européen alors que seules les compétences sont transférées à un niveau international. Cette différence peut s'expliquer par la nature fortement internationale et l'homogénéité des organisations des deux échantillons alors qu'Huault (1996) fait émerger ses résultats d'entreprises de taille et d'internationalisation très différentes.

La culture organisationnelle constitue à l'évidence un mécanisme de coordination informel ethnocentrique qui favorise l'homogénéisation des cultures nationales dans les organisations et qui permet d'éviter les risques de crise évoqués précédemment. Toutefois, si pour certains auteurs (Adler & Jelinek, 1986, Peretti & al., 1990), il est possible de fédérer les cultures nationales par le biais de la culture organisationnelle, d'autres auteurs concluent l'inverse (Laurent, 1986, Schneider, 1988). Cette absence de consensus conduit à évoquer un risque de crise supplémentaire pour la GIRH si la diversité culturelle devenait impossible à

unifier. En effet, des résurgences nationalistes pourraient mettre en péril la politique de GIRH et par extension, la performance des organisations.

L'ensemble des résultats doit être nuancé par des considérations méthodologiques qui renvoient, d'une part, à la faible taille des deux échantillons et d'autre part, au caractère ethnocentrique de cette recherche puisque les données recueillies l'ont été auprès des sièges des organisations multinationales. Les risques de crise dans les organisations multinationales sont réels et peuvent remettre en cause leur performance. Ce sont aux gestionnaires des ressources humaines de prendre garde au délicat problème de la diversité culturelle et au délicat arbitrage du recrutement des différentes catégories de cadres.

Références

- Adler N., «Cross-Cultural Management : issues to be faced», *International Studies of Management and Organization*, 13, 2, pp. 7-45, 1983.
- Adler N., Bartholomew S., «Managing Globally Competent People», *Academy of Management Executive*, 6, 3, pp. 52-65, 1992.
- Adler N., Ghadar F., «Strategic Human Resource Management : a global perspective», in : Pieper, R. (Ed.), *Human resource Management : an international comparison*. Berlin : De Gruyter, pp. 235-260, 1990.
- Adler N., Jelinek M., «Is 'Organization Culture' Culture Bound ?», *Human Resource Management*, 25, 1, pp. 73-90, 1986.
- Banai M., «The Ethnocentric policy in Multinational Corporations : a self-fulfilling prophecy», *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 3, pp. 28-41, december, 1992.
- Bartlett C., Ghoshal S., «Managing across Borders : new organizational responses», *Sloan Management Review*, 29, 1, pp. 43-53, 1987.
- Besseyre des Horts C.H., «La gestion internationale des carrières dans un contexte européen», papier de recherche, 402, H.E.C., Jouy en Josas, 1991.
- Black & al., *Global Assignments*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
- Borg M., Harzing A.W., «Composing an international staff», in : Harzing A.W., Van Ruysseveldt J. (Eds.), *International Human Resource Management*, Sage, London, p. 186, 1995.
- Brewster C., «Managing Expatriates», *International Journal of Manpower*, 9, 2, pp. 17-20, 1988.
- Brewster C., *The Management of Expatriates*, London, Pitman, 1991.
- Dowling & al., *Human Resource Management*, 2nd edition, USA : Wadsworth Inc., 1994.
- Doz Y., Prahalad C., «Controlled Variety : a challenge for Human Resource Management in the MNC», *Human Resource Management*, 25, 1, pp. 55-71, 1986.
- Edström A., Galbraith J., «Alternative policies for international transfers of managers», *Management International Review*, 34, first quarter, pp. 71-82, 1994.
- Edström A., Galbraith J., «Transfers of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22, 2, pp. 248-263, 1977.
- Evans P., «Strategies for Human resource management in complex MNCs : a European perspective», in V. Pucik's *Academy of Management Proposal Emerging Human Resource Management Strategies in Multinational Firms : a tricontinental perspective*, 1987.
- Evans P., Lorange P., «The Two Logics behind Human Resource Management in the Multinational Corporation», in Evans P., Doz Y., Laurent (Eds.), *Human Resource Management in International Firms : Change, Globalization, Innovation*, 1989.
- Hailey J., «Localising the Multinationals : limitations and problems», in *The Challenge of International Business*, S. Segal (Ed.), Kogan Page, London, 1994.
- Hall H., Gudykunst W., «The Relationship of Perceived Ethnocentrism in Corporate Cultures to the Selection, Training and Success of International Employees», *International Journal of Intercultural Relations*, 13, pp. 183-201, 1989.
- Hedlund G., «The Hypermodern Multinational Corporation - a Heterarchy ?», *Human Resource Management*, 25, 1, pp. 9-35, 1986.
- Hendry C., *Human Resource Strategies for International Growth*, Routledge, London, 1994.
- Huault I., «Gestion des cadres et stratégies d'eupéanisation des organisations multinationales françaises», cahier de recherche LAREGO, Université de Saint-Quentin en Yvelines, 26 p., 1996.

- Janssens M., «Intercultural Interaction : a burden on international managers», 16, pp. 155-167, 1995.
- Kobrin, S., «Is there a Relationship between a geocentric Mind-set and multinational Strategy ?», *Journal of International Business Studies*, 25, 3, pp. 493-511, 1994.
- Laburthe-Tolra P., Warnier J-P., *Ethnologie Anthropologie*, p. 16, Paris, P.U.F, 1994.
- Laurent A., «The Cross Cultural Puzzle of International Human Resource Management», *Human Resource Management*, 25, 1, pp 91-102, 1986.
- Mayrhofer W., Brewster C., «In Praise of Ethnocentricity : expatriate policies in European multinationals», *The International Executive*, 38, 6, pp. 749-778, 1996.
- Morgan P., «International Human Resource Management : fact or fiction», *Personnel Administrator*, 31, 9, pp. 43-47, 1986.
- Peretti J-M., Cazal D., Quiquandon F., *Vers le Management International des Ressources Humaines*, Paris, Editions Liaisons, 1990.
- Perlmutter H., «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, 4, pp. 9-18, 1969.
- Perlmutter H., Heenan D., «How Multinational Should Your Top Manager Be ?», *Harvard Business Review*, 52, 6, pp. 121-132, 1974.
- Poirey K., «Gestion des cadres expatriés dans les organisations multinationales françaises : un élément de la GIRH», thèse de doctorat nouveau régime, pp. 267-269, IAE de l'Université de Poitiers, 917 p., 1997.
- Pucik A., «The international management of Human resources», in Fombrun C., Tichy N. and Devanna M. (Eds.), *Strategic HRM.*, New York, Wiley, pp. 403-419, 1984.
- Rosenzweig P.M., Nohria N., «Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, 25, 1994, pp. 229-251, 1994.
- Schneider S., «National versus Corporate Culture : implications for human resource management», working paper, 04, INSEAD, Fontainebleau, 1988.
- Selmer J. & al., «Managerial Behaviour of Expatriates versus Local Bosses», *International Studies of Management and Organisation*, 24, 3, pp. 132-145, 1994.
- Stopford J, Wells L., «Managing the Multinational Enterprise», New York, Basic Books, 1972.
- Vernon R., «International Investment and International Trade in the Product Cycle», *Quarterly Journal of Economics*, pp. 190-207, may, 1966.
- Zeira Y., «Management Development in Ethnocentric Multinational Corporations», *California Management Review*, 18, 4, pp. 34-42, 1976.
- Zeira Y., «Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporations», *Columbia Journal of World Business*, 10, 2, pp. 96-103, 1975.
- Zeira Y., Banai M., «Attitudes of Host Country Organisations towards MNCs' Staffing Policies : a cross-country and cross-industry analysis», *Management International Review*, 21, 2, pp. 38-47, 1981.
- Zeira Y., Banai M., «Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments», *Personnel Review*, 13, 3, pp. 29-35, 1983.