

# La GIRH dans les entreprises multinationales :

## éclatement et coordination

Karinne POIREY

---

La mondialisation des échanges commerciaux et financiers est un phénomène majeur de cette fin de siècle ; elle entraîne une interdépendance des économies et des marchés. Dans ce contexte de globalisation, les entreprises multinationales, la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) et les cadres internationaux sont les acteurs les plus concernés.

L'objet de cet article est de montrer tout d'abord à partir d'une revue de la littérature que la complexité des entreprises multinationales et corollairement de la GIRH conduit à considérer cette dernière comme une fonction éclatée. Par ailleurs, nous mettrons en évidence qu'à l'éclatement de la GIRH peuvent être apportées des solutions en terme de coordination.

Dans un deuxième temps, l'éclatement et la coordination de la GIRH seront mis en perspective par l'intermédiaire de résultats issus d'une enquête qualitative auprès de 23 entreprises multinationales françaises.

### 1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA GIRH COMME FONCTION ECLATEE, MAIS COORDONNEE

La Gestion Internationale des Ressources Humaines est un champ disciplinaire émergent. Toutefois, pour tenter globalement de comprendre pourquoi la GIRH est une fonction éclatée, elle peut être déclinée dans une perspective tridimensionnelle : la dimension organisationnelle qui est directement issue des travaux sur les entreprises multinationales, la dimension fonctionnelle et enfin, la dimension socioprofessionnelle. Paradoxalement, l'éclatement de cette fonction en fait aussi un élément de coordination des entreprises multinationales fragmentées.

#### 1.1. Perspective tridimensionnelle de la GIRH éclatée

L'appréhension de la GIRH comme fonction éclatée s'effectuera au regard de trois dimensions. Tout d'abord, l'approche organisationnelle permet d'expliquer pourquoi la fonction GIRH peut être considérée comme éclatée. Dans un deuxième temps, les différents facteurs englobés par la fonction GIRH seront présentés. Enfin, la GIRH sera plus spécifiquement abordée sous l'angle des catégories socioprofessionnelles et plus particulièrement sous celui des cadres internationaux.

**Approche organisationnelle.** Les entreprises multinationales sont des organisations qui évoluent dans des environnements où les degrés de complexité, de diversité et, d'hostilité de l'environnement sont plus élevés que ceux des entreprises nationales (Bartlett & Ghoshal, 1991, Brooke & Remmers, 1970, Doz & Prahalad, 1986, 1991, Garnier, 1982, Gates & Egelhoff, 1986, Hawkins & Walter, 1981).

En se situant dans une perspective contingente, les entreprises multinationales possèdent alors des dimensions commerciales et financières spécifiques : la diversité des produits à l'étranger, la spécialisation des produits entre les filiales et des degrés de participation variables dans les filiales (Doz & Prahalad, 1991, Garnier 1982, Gates & Egelhoff, 1986, Hawkins & Walter, 1981). En outre la culture nationale telles que soient les dimensions choisies pour la définir, la langue, l'allégeance nationale, la distance culturelle, le degré d'étrangeté, la fierté nationale intervient comme un facteur

de contingence interne et externe (Doz & Prahalad, 1986, 1991. Dülfer, 1990, Heenan & Perlmutter, 1974, Hedlund, 1986, Leontiades, 1985, Perlmutter, 1969, Rosenschweig & Singh, 1991). Ainsi la "complexité, l'hétérogénéité et la multidimensionnalité" (Doz & Prahalad, 1991) des entreprises multinationales provient de deux facteurs, le "multiculturalisme et la dispersion géographique" (Adler, 1983). Ces derniers varient selon le degré d'internationalisation des entreprises multinationales (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1986, 1991, Hedlund, 1986, Perlmutter, 1969, Porter, 1986).

Les entreprises multinationales apparaissent donc comme des organisations fragmentées aux frontières géographiques et culturelles mouvantes difficilement définissables. Elles sont éclatées au regard de quatre dimensions (géographique, culturelle interne et externe, commerciale et financière) qui fluctuent selon le niveau de multinationalisation. Ces caractéristiques intrinsèques des entreprises multinationales sont des facteurs de congruence de la GIRH qui la structurent en une fonction elle-même segmentée.

**Approche fonctionnelle.** Pour les auteurs nord-américains, la GIRH est une fonction congruente aux étapes d'internationalisation des entreprises multinationales. PERLMUTTER (1969) détermine que dans les phases de forte internationalisation (entreprise multinationale est régiocentrique ou géocentrique) où la dispersion géographique et la diversité culturelle sont élevées, la politique de GIRH sera décentralisée à un niveau régional ou à celui des filiales. PUCIK (1984) établit une relation entre la structure de l'entreprise multinationale basée sur le modèle de STOPFORD & WELLS (1972) et quatre politiques de Gestion des Cadres : la sélection, l'appréciation, la rémunération et le développement (tableau 1).

POLITIQUES STRUCTURELLE ORGANISATIONNELLE	SELECTION	APPRECIATION	REMUNERATION	DEVELOPPEMENT
DIVISION INTERNATIONALE	Affectation ad hoc	Transferts de technologie	Base nationale	Interculturel et ponctuel
DIVISION REGIONALE PAR PRODUITS	Locale	Communication & Contrôle	Base locale	"Internationaux" spécialisés
MATRICIELLE GLOBALE	Régionale	Objectifs	Base globale	Cadre "socialisant"
MATRICIELLE & CULTURELLE GLOBALE	Stratégique anticipée	Objectifs long terme	Base globale	Cadre global

Tableau 1 : Modèle stratégie/structure - politiques de GIRH.

Dans ce modèle, c'est le niveau d'internationalisation qui va conditionner le niveau d'élaboration (local, régional ou mondial) des quatre politiques de GIRH.

EVANS & LORANGE (1989) adoptent pour leur part une vision dichotomique de l'entreprise multinationale. Ils montrent que les politiques de GIRH sont contingentes à deux types de logiques : la "logique produits-marchés" ou la "logique socioculturelle". La "logique produits-marchés" fait référence à la variété des produits situés à des étapes différentes de leur cycle de vie et aux types de marchés différents. Dans cette logique, la GIRH œuvrera à trois niveaux : le siège, la division et les filiales. Par ailleurs, au siège, trois pratiques de Gestion des Ressources Humaines

seront centralisées, (1) la sélection des cadres et la gestion des carrières, (2) le système de rémunération et, (3) le recensement des expériences de fertilisation croisée et des affaires.

La "logique socioculturelle" renvoie aux environnements sociaux, législatifs et, culturels propres à chaque pays. Dans cette logique, les auteurs distinguent les entreprises multinationales faiblement internationalisées et celles fortement internationalisées. Pour les premières, les politiques de GIRH sont centralisées et standardisées. Pour les deuxièmes, la responsabilité de la GIRH est décentralisée dans les filiales même si le siège peut fournir de grandes orientations.

La dimension culturelle individuelle n'intervient pas dans les deux modèles précédents, mais elle est intégrée dans celui d'ADLER & GHADAR (1990) qui soulignent par ailleurs que plus les entreprises sont internationalisées plus elles sont différenciées. Ce modèle comprend lui aussi quatre phases d'internationalisation auxquels correspondent des politiques et pratiques de GIRH congruentes (tableau 2).

	PHASE 1 NATIONAL	PHASE 2 INTERNATIONAL	PHASE 3 MULTINATIONAL	PHASE 4 GLOBAL
RECRUTEMENT EXPATRIES	Aucun ou peu	Nombreux	Faible	Nombreux
OBJECTIFS	Récompense	Projet "réaliser le travail"	Projet et développement de carrière	Carrière et développer organisation
CONSEQUENCE / CARRIERE	Négatif	Négatif /carrière nationale	Positif /carrière globale	Déterminant évolution de carrière
RETOUR AU SIEGE	Difficile	Extrêmement difficile	Moins difficile	Facile
FORMATION ET DEVELOPPEMENT	-	Limité	Plus long	Continu
POUR QUI ?	Personne	Expatriés	Expatriés	Cadres
APPRECIATION DES PERFORMANCES	-	Filiales	Siège	Mondiale
REMUNERATION	Prime pour compenser travail à l'étranger		Moins généreux	"Packaging" global
TYPE DE CARRIERE	Domestique	Domestique	International symbolique	Global
NATIONALITE DU PERSONNEL	Du siège		Du siège et "étrangers : symboliques"	Multinational
COMPETENCES NECESSAIRES	Technique et managériale	Technique et managériale plus adaptation culturelle	Technique et managériale reconnaître les différences culturelles	Technique et managériale et interaction interculturelle et synergie

Tableau 2 : Développement international et politiques de GIRH.

Dans ce modèle, l'internationalisation définie par la dimension culturelle et la nature des produits va influencer les politiques de gestion des carrières, de développement et d'appréciation de même que les pratiques de sélection et de formation. En utilisant la culture nationale des acteurs internes et externes comme unité d'analyse, les auteurs expliquent que les différences culturelles ne sont pas un critère important en première phase, puisqu'elles n'existent pas au sein de l'organisation et,

sont ignorées à l'extérieur car l'organisation se trouve en position dominante. Au cours de la deuxième phase, ce sont, principalement, les différences culturelles externes (clients étrangers et consommateurs) qui sont prises en compte en raison de la nature différenciée des produits sur chaque marché étranger. En troisième phase, les différences culturelles sont particulièrement essentielles au niveau interne car le produit est globalisé. Enfin, en quatrième phase, la qualité des produits est adaptée aux goûts des consommateurs et des spécifications des marchés et en conséquence la sensibilité culturelle devient cruciale tant d'un point de vue interne qu'externe.

ADLER & BARTOLOMEW (1992) reprennent comme unité d'analyse la diversité culturelle et définissent un système de GIRH transnational congruent à "l'organisation transnationale" (Bartlett & Ghoshal, 1989). Le fonctionnement du système est subordonné à l'existence de trois caractéristiques, le contexte, la représentation et les procédures transnationales.

Le contexte transnational correspond à l'espace géographique à l'intérieur duquel, sont prises les principales décisions par les cadres qui évaluent les options relatives aux affaires mondiales. La dimension de représentation transnationale se réfère à la composition internationale de la structure de l'encadrement. Les procédures transnationales reflètent la capacité de la multinationale à inclure les représentants et les valeurs de plusieurs cultures au niveau de la planification et des prises de décision.

La GIRH apparaît comme une fonction fragmentée car elle se structure en fonction d'une part du degré d'internationalisation et/ou de la logique adoptée par l'entreprise multinationale et d'autre part du multiculturalisme interne et externe. Corrélativement, ces facteurs déterminent le degré de centralisation ou de décentralisation de la fonction GIRH. En outre, ils conduisent au choix de politiques de gestion des cadres spécifiques et au recours à certains types de cadres.

**Approche socioprofessionnelle.** MORGAN (1986) 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 l'entreprise multinationale : le pays d'accueil, le pays du siège et d'autres pays, les pays tiers, sources de financement ou de main-d'œuvre. Enfin, la dernière dimension concerne trois types d'employés : les locaux, les expatriés et les Nationaux des Pays Tiers. La nature des travaux en GIRH oblige à limiter ce personnel international aux cadres qui sont la catégorie d'employés la plus sensible à la dimension internationale, (Perlmutter, 1969, Hedlund, 1986, Adler & Bartholomew, 1992, Peretti & al., 1991, Bournois, 1991). En conséquence, s'il existe trois catégories de personnel international, par extension trois catégories de cadres peuvent être distinguées.

DOWLING & SCHULER (1990) à partir de la définition précédente estiment que la fonction GIRH est d'une part congruente aux étapes d'internationalisation qui conditionnent le nombre de cadres internationaux (répartition du nombre des trois types de cadres) et d'autre part contingente aux environnements culturels et juridiques variables selon les lieux d'implantation. En conséquence, la fonction GIRH possède alors des fonctions et des activités plus nombreuses mais aussi des politiques plus larges, plus complexes et plus diverses en raison de l'existence des trois catégories de personnel international.

BORG & HARZING (1995) comparent et opposent ces trois catégories de cadres par l'intermédiaire des dimensions internes, de coût, de connaissance de l'organisation et de l'environnement et de proximité culturelle ; mais aussi comparés, dans une perspective externe, au moyen de la proximité culturelle et de l'attitude du gouvernement étranger (tableau 3).

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<b>EXPATRIÉS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences techniques et managériales</li> <li>• Communication effective avec le siège</li> <li>• Contrôle sur les filiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût élevé (expatrié et famille) à l'étranger</li> <li>• Difficultés d'adaptation à l'environnement</li> <li>• Pression du gouvernement étranger pour recruter locaux</li> </ul>
<b>LOCAUX</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de l'environnement socio-économique, politique et légal local</li> <li>• Faible coût comparé aux expatriés &amp; NPT</li> <li>• Opportunités de développement source de motivation</li> <li>• Régulation juridique de l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés culturelles de recrutement et de formation car besoin de compétences locales</li> <li>• Méconnaissance de l'organisation de ses produits et services</li> <li>• Difficultés de communication avec le siège</li> <li>• Difficulté de contrôle effectif dans les filiales</li> </ul>
<b>NATIONAUX PAYS TIERS (NPT)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moins élevé que pour un expatrié</li> <li>• Connaissance de l'organisation, pratiques et politiques de management</li> <li>• Culture proche de celle du siège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression du gouvernement / non-recrutement locaux</li> <li>• Difficultés de promotion pour les locaux</li> <li>• Absence de loyauté vis-à-vis de l'organisation et du pays</li> </ul>

Tableau 3 : Avantages et inconvénients des trois catégories de cadres internationaux.

Toutefois un type de cadres n'apparaît pas dans les trois catégories précédentes : les cadres à haut potentiel. Ces derniers sont un "groupe d'élite" dans les entreprises multinationales (Derr, 1987, Evans, Lank & Farquhar, 1989), dans le sens où pour pouvoir accéder à un poste de direction au siège, une partie de leur carrière doit être effectuée dans les unités étrangères afin de se familiariser avec l'ensemble de la multinationale. En conséquence, ces cadres peuvent être de n'importe quelle nationalité et constituent alors une catégorie transversale aux trois autres (expatriés, locaux et nationaux des pays tiers).

L'approche socioprofessionnelle a permis la mise en évidence d'une dimension supplémentaire de la fonction GIRH par rapport à la fonction RH classique : les trois catégories de cadres. Si le degré d'internationalisation de l'entreprise multinationale va conditionner le nombre de cadres internationaux (haut potentiels inclus), c'est la présence de ces mêmes cadres qui va déterminer la largeur (nombre de services) et la diversité des politiques et des pratiques.

Au total, la GIRH est une fonction éclatée car elle congruente à l'entreprise multinationale, organisation située à des phases d'internationalisation différentes aux contours géographiques et culturels diffus. Elle est par ailleurs elle-même fragmentée en raison de sa nature internationale qui la met aux prises avec un nombre de cadres plus large. Dès lors, elle est tout d'abord une fonction horizontale au regard du nombre de ses services de même que géographiquement et culturellement. La fonction GIRH est ensuite une fonction verticale compte tenu de sa spécificité socioprofessionnelle. Ces deux caractéristiques font de la GIRH une fonction de coordination dans l'entreprise multinationale.

## 1.2. Facteurs de coordination comme solutions à une organisation fragmentée

La coordination dans les entreprises multinationales est analysée au travers de trois approches. L'approche organisationnelle tout d'abord permet la mise en évidence des variables de contingence de la coordination dans les multinationales et les types de contrôle possibles. Dans l'approche fonctionnelle, nous montrerons que les politiques et pratiques de GIRH coordonnent les

différents facteurs humains. Enfin, le rôle et les compétences des cadres internationaux en tant que vecteurs de coordination seront présentés dans l'approche socioprofessionnelle.

**Approche organisationnelle.** Les difficultés de coordination et d'intégration proviennent de l'éclatement géographique, culturel et commercial des entreprises multinationales. Par ailleurs, une revue des travaux sur les mécanismes de coordination dans ces organisations permet d'identifier sept catégories de variables :

- (1) le degré d'internationalisation (Doz & Prahalad, 1981, 1984, Edström & Galbraith, 1977, Garnier, 1982) exprimé par le nombre et l'âge des filiales (Youssef, 1973, 1975),
- (2) la distance culturelle qui renvoie à un degré de différence de culture nationale entre le siège et les filiales (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991, Leontiades, 1985, Rosenschweig & Singh, 1991),
- (3) la diversité des produits variable selon les filiales (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991, Gates & Egelhoff, 1984, Leontiades, 1985, Usunier, 1987),
- (4) le degré de participation dans les filiales (Doz & Prahalad, 1991, Gates & Egelhoff, 1984, Youssef, 1973, 1975),
- (5) la culture nationale du siège (Bartlett & Ghoshal, 1991, Deal & Kennedy, 1982, Jaeger, 1985, Egelhoff, 1984, Miller & al., 1981, Shetty, 1979),
- (6) la taille mesurée par le nombre de salariés et le chiffre d'affaires consolidé à l'étranger (Garnier, 1982, Gates & Egelhoff, 1984)
- (7) l'environnement, la stratégie et la structure (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991, Leontiades, 1985).

Pour répondre à l'éclatement et à la diversité des entreprises multinationales, la coordination et l'intégration s'effectuent par le biais de deux types de contrôle contingents : le contrôle bureaucratique et/ ou culturel (Baliga & Jaeger, 1984).

Le "contrôle bureaucratique" s'effectue sous forme de procédures qui correspondent à une gamme de règles et de règlements qui visent à limiter le rôle et l'autorité des filiales. Le contrôle culturel comprend le contrôle personnel réalisé par les expatriés (Child, 72, 73, Edström & Galbraith, 1977, 1994, Egelhoff, 1982, Garnier, 1982, Picard, 1982, Youssef, 1972, 1973) et le contrôle par la socialisation réalisé par les cadres internationaux qui diffusent la culture organisationnelle. Cette dernière est alors un moyen de contrôle des filiales par le siège (Baliga & Jaeger, 1984, Deal & Kennedy, 1982, Jaeger, 1985, Ouchi & Jaeger, 1978).

Ces différents types de contrôle sont en outre variables selon le degré d'internationalisation des entreprises. Ainsi, à mesure qu'elles s'internationalisent, le contrôle de type bureaucratique tend à disparaître au profit du contrôle culturel (Bartlett & Ghoshal, 1989, Doz & Prahalad, 1991, Edström & Galbraith, 1977, 1994, Egelhoff, 1982, Huault, 1994).

La coordination de type bureaucratique et/ou culturelle vient répondre à la fragmentation de l'entreprise multinationale générée par les dispersions culturelle et géographique de même que la diversité commerciale et financière. Mais lorsque l'entreprise est plus internationalisée, c'est la fonction GIRH qui va prendre le relais par l'intermédiaire des politiques et des pratiques.

**Approche fonctionnelle.** Pour PUCIK (1984), les pratiques de GIRH ont pour objectif de coordonner l'organisation par le biais de développement de comportements communs et d'un réseau de contacts internationaux. Dans le modèle d'ADLER & GHADAR (1990), l'intégration des cultures nationales au sein des pratiques et des politiques de GIRH est la réponse à une organisation éclatée. Dans le cadre du contrôle culturel, les pratiques de GIRH vont permettre de renforcer la culture par l'intermédiaire d'une sélection spécifique d'individus qui adhèrent à la culture, (Adler & Ghadar, 1990, Deal & Kennedy, 1982, Baliga & Jaeger, 1984, Pucik, 1984) et par le biais de la mobilité internationale (Edström & Galbraith, 1977, Egelhoff, 1984, Peretti & al., 1990).

Enfin des pratiques spécifiques sont une solution à l'éclatement : la sélection (Dülfer, 1990, Hermel, 1991), la mobilité internationale, la gestion des carrières internationales (Hedlund, 1986, Pucik, 1984, Doz & Prahalad, 1986, Peretti & al., 1991, Hermel, 1991), la communication (Dülfer, 1990, Peretti & al., 1991, Hermel, 1991) et la formation (Hermel, 1991).

En conséquence, les politiques de GIRH ont pour objectif de coordonner et d'homogénéiser les cultures nationales par le biais de la culture organisationnelle. Ces objectifs seront mis en œuvre lorsque la fonction GIRH mobilise l'ensemble des pratiques de RH.

**Approche socioprofessionnelle.** Peu de travaux ont été effectués sur les trois catégories de cadres internationaux ; la majorité des recherches porte sur les cadres expatriés. Ces derniers sont 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).

EDSTRÖM & GALBRAITH (1977) affine le rôle des cadres expatriés en tant que vecteurs de la coordination. Ils évoquent trois raisons principales à l'expatriation : le pourvoi des postes à l'étranger, la socialisation des cadres 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'internationalisation.

"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 faiblement internationalisées. 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 phase de fort internationalisation et pour développer l'organisation, les cadres sont expatriés pour "socialiser" les différentes unités. 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.

HEDLUND & ROLANDER (1990) déclarent que les cadres internationaux, véritable "système nerveux", sont l'un des atouts fondamentaux de l'organisation multinationale. En dernière phase d'internationalisation les cadres internationaux devront posséder les caractéristiques suivantes : avoir une expérience de l'organisation de même que penser et agir stratégiquement (Hedlund, 1986), être socialisant et global (Pucik, 1984), être flexible et capable de gérer les situations ambiguës (Doz & Prahalad, 1986) et enfin être en mesure de créer une interaction et une synergie culturelle (Adler & Ghadar, 1990, Adler & Bartholomew, 1992).

Dans les entreprises multinationales fortement internationalisées, les cadres internationaux ont un rôle de coordinateur en créant et développant des réseaux internationaux de même qu'en développant la synergie culturelle. Mais dans les entreprises plus faiblement internationalisées, les cadres expatriés sont des vecteurs de contrôle des filiales. En d'autres termes, la coordination et par conséquent le rôle des cadres varient selon le niveau d'internationalisation des multinationales.

La revue de la littérature permet de construire un schéma de synthèse de la fonction GIRH éclatée (Figure 1).

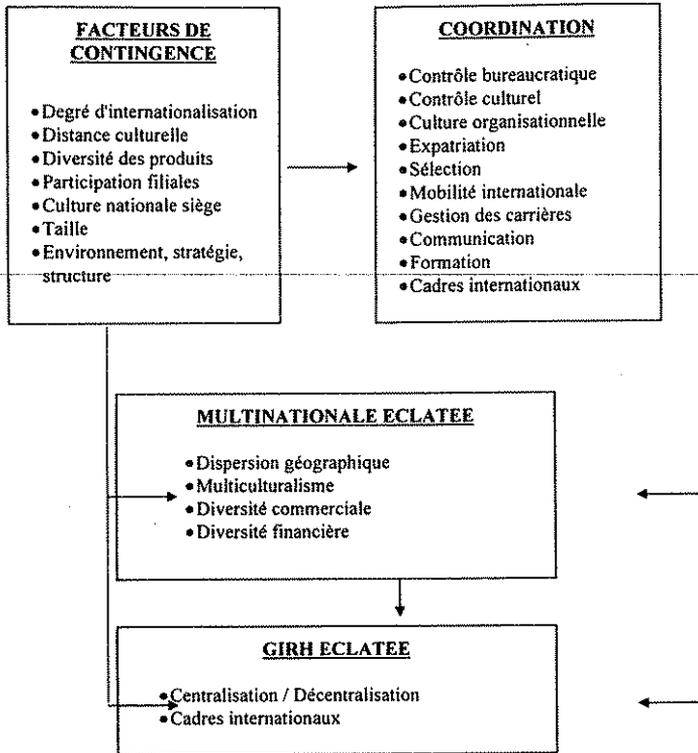


Figure 1 : Modèle de la Fonction GIRH Éclatée

## 2. APPROCHE EMPIRIQUE DE LA GIRH COMME FONCTION ECLATEE, MAIS COORDONNEE DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES FRANÇAISES

**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 Échos, 1993, le 5000, Le Nouvel Économiste, 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'internationalisation distincte selon les zones géographiques.

## 2.1. Quelle GIRH éclatée dans les entreprises multinationales françaises ?

**Approche organisationnelle.** L'internationalisation des entreprises multinationales françaises varie selon la zone géographique d'implantation (tableau 4).

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

Tableau 4 : Degré d'internationalisation selon la zone géographique d'implantation.

Les politiques de GIRH sont fortement centralisées pour les filiales des Pays en Voie de Développement et le nombre de cadre expatriés élevé. Les entreprises multinationales françaises montrent ici leur volonté de contrôler solidement les filiales implantées hors des pays occidentaux. Dans le discours des 23 DRH<sup>1</sup>, la culture est appréhendée comme un élément interne à l'organisation et un facteur d'influence. La culture nationale renvoie d'une part aux effets de la diversité culturelle dans l'organisation (14, 15, 16) ou dans les équipes multiculturelles (7, 8, 12, 15, 17). Elle correspond d'autre part à l'existence (12, 23) ou l'inexistence (12, 15, 17, 19) des différences culturelles en Europe. Elle fait référence à l'influence des différences culturelles sur l'individu (4, 18) et/ou l'organisation (5, 18).

Les entreprises internationales françaises apparaissent fragmentées d'un point de vue géographique et culturel. Cette fragmentation se traduit par une volonté des entreprises de distinguer deux espaces géographiques et de mesurer l'importance des effets de la culture nationale.

**Approche fonctionnelle.** La fonction GIRH se structure en fonction du degré d'internationalisation qui est exprimé ici par le CA consolidé à l'étranger, le nombre de cadres expatriés et le nombre de filiales en Europe et Hors Europe (tableaux 5 & 6). Le premier tableau comprend les entreprises multinationales qui déclarent avoir une DRH centralisée et le deuxième celles qui ont une DRH décentralisée.

<sup>1</sup> Les chiffres qui figurent entre parenthèses correspondent aux numéros des organisations répondantes qui figurent en annexe.

	CA ÉTRANGER (%)	NOMBRE EXPATRIÉS	FILIALES EUROPE (%)	FILIALES HORS EUROPE (%)
COLAS	41	260	53	47
PINAULT	56	350	83	17
PSA (EUR)	43	170	67	33
SYNTHELABO	41	85	44	56
TOTAL (EUR)	67	840	28	72
UAP (EUR)	66	85	77	33
MOYENNE	52	298	59	41

Tableau 5 : Degré d'internationalisation des entreprises ayant une DRH centralisée.

Les entreprises qui ont une DRH centralisée et, pour certaines uniquement en Europe (PSA Peugeot, Total et UAP International), sont plus faiblement internationalisées (moyennes des chiffres d'affaires consolidés à l'étranger, du nombre d'expatriés) et plus européennes que les entreprises qui possèdent une DRH décentralisée.

	CA ÉTRANGER (%)	NOMBRE EXPATRIÉS	FILIALES EUROPE (%)	FILIALES HORS EUROPE (%)
ACCOR	61	300	23	77
ALCATEL ALSTHOM	71	700	40	60
ELF ATOCHEM	63	150	62	38
INDOSUEZ	56	350	35	65
RHONE POULENC	80	450	57	43
SAINT GOBAIN	70	210	42	58
SODHEXO	60	250	25	75
TOTAL	67	840	28	72
UAP	66	85	77	33
MOYENNE	66	371	43	57

Tableau 6 : Degré d'internationalisation des entreprises ayant une DRH centralisée.

Toutefois, parmi le premier groupe d'entreprises, Total et UAP International affichent une dimension à la fois européenne et internationale. Par ailleurs, au sein du deuxième groupe (Alcatel, Indosuez, Rhône Poulenc, Total et UAP - 5 entreprises sur 9), la gestion des cadres internationaux est centralisée au siège.

Le contenu et la nature des politiques de GIRH sont différenciés selon le groupe d'entreprises auquel ils appartiennent. Ainsi, le premier groupe évoque particulièrement la mobilité européenne (17, 21, 23) alors que le deuxième parlera de mobilité internationale (19, 20, 23).

Ces résultats montrent que la fonction GIRH se structure en fonction du niveau d'internationalisation qui induit des politiques spécifiques. Les Européennes faiblement internationalisées raisonnent principalement par rapport à un niveau régional qui représente leur marché principal. A contrario, les internationales ont une vision mondiale et pour certaines à la fois régionale et mondiale.

**Approche socioprofessionnelle.** Le discours des DRH permet de décrire le rôle de quatre catégories de cadres : les cadres expatriés, les internationaux et les hauts potentiels de même que la manière dont sont gérés les cadres locaux. Les cadres expatriés possèdent trois types de responsabilité : organisationnelle, fonctionnelle et culturelle. Les cadres internationaux sont des diffuseurs de la communication et de la politique du groupe. Les cadres locaux sont formés à la culture. Enfin, les hauts potentiels sont vecteurs de l'image de marque de l'organisation.

Dans les multinationales françaises, ce ne sont pas trois catégories de cadres qui sont mentionnés mais quatre. Parmi ces catégories il s'avère important de se demander si les cadres internationaux sont les cadres des pays tiers ou un vocable qui globalise les trois autres catégories. En raison du rôle qui leur est conféré, il semble que la deuxième hypothèse soit plus acceptable. Au delà de cette remarque, ces résultats confirment la dimension verticale de la fonction GIRH et son éclatement en terme de catégorie socioprofessionnelle dans les multinationales françaises.

L'ensemble de ces résultats permet de dresser une image des entreprises multinationales françaises à l'évidence fragmentées. Au sein de l'échantillon des 35 multinationales, la dimension géographique oppose les pays occidentaux aux Pays en Voie de Développement. Les résultats issus du discours des DRH permettent de préciser ce premier élément. Les entreprises multinationales françaises sont à des étapes d'internationalisation différentes et sont pour certaines européennes, pour d'autres mondiales. La fonction GIRH, elle même éclatée puisque congruente au degré d'internationalisation, est une fonction transversale géographiquement et culturellement. Ces caractéristiques de la fonction conditionnent le choix de politiques européenne et/ou internationale.

## **2.2. Mobilité internationale, culture organisationnelle et formation comme solutions à des entreprises multinationales françaises fragmentées**

**Approche organisationnelle et fonctionnelle.** Dans le discours des 23 DRH, des tendances lourdes ont été identifiées quant aux mécanismes d'intégration. Tout d'abord la centralisation (9, 17, 20) et la standardisation des pratiques de GRH (4, 11, 18, 22) ont pour objectif d'homogénéiser le groupe. Ainsi pour Peugeot : "*... depuis 1983 et l'arrivée du PDG (Calvet) le groupe est devenu très centralisé pour toutes les décisions et le PDG insiste sur cette optique de centralisation afin de favoriser l'homogénéité du groupe. Au niveau européen, cette homogénéisation est réelle, notamment pour la politique de GRH où les politiques et outils de rémunération, d'appréciation et de recrutement sont communs à toutes les entités européennes*".

Si Peugeot affirme sa centralisation européenne, en revanche Total affiche une standardisation mondiale des pratiques "*l'ensemble des procédures sont standards et communes à l'ensemble du groupe*". Mais, la centralisation de la gestion des cadres peut aussi avoir pour objectif d'équilibrer mondialement les besoins et les ressources. "*Tous les cadres sont gérés par la direction des cadres afin d'homogénéiser l'adéquation des besoins ressources sur un plan mondial*" (Saint-Gobain).

Les politiques d'expatriation et internationale ont de la même manière des objectifs "*d'homogénéisation et d'intégration*" (1, 2, 7, 20, 23). "*L'objectif est de parvenir à une homogénéisation des cultures, des stratégies et des politiques managériales*" (Sodhexo). Les politiques d'expatriation et de mobilité européenne reposent sur le "*transfert des compétences et de l'expertise*" (1, 3, 6, 7, 8, 13, 16, 18, 20) 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.

Aux sessions de formation aux techniques de gestion du groupe, majoritairement citée, participent des cadres internationaux et locaux. Par ailleurs, les objectifs de l'ensemble des formations sont de "renforcer la culture organisationnelle" et "d'homogénéiser le groupe et les cultures". Dans cette perspective, les formations dont bénéficient les cadres internationaux s'effectuent sous forme d'échanges qui enrichissent et renforcent la culture. "La formation correspond à des échanges de cadres en Europe. Un cadre se rend dans un pays d'Europe pour découvrir des façons de faire différentes. Concerne quelque chose qui est efficace dans le groupe. Ce tour d'Europe est une manière de sortir du groupe. Permet aux cadres de se remettre en question à partir de qui se passe de différent dans les autres pays. Ce système de formation permet de créer un sentiment de forte appartenance au sein du groupe" (Accor).

"Au sein du groupe lui-même les cadres sont amenés à travailler avec des personnes d'autre culture. De plus, il n'y a pas de formation aux autres cultures mais il existe une université européenne du management où l'on ne parle pas de culture mais de gestion au sein du groupe. Dans ces sessions, on se focalise sur les actions au niveau de la gestion du changement, innovation et croissance et prévention au niveau de l'environnement. L'objectif est d'homogénéiser les méthodes de gestion. L'intérêt culturel réside dans la rencontre des dirigeants des différents pays." (Saint-Gobain)

Dans une autre perspective, 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).

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).

En outre, 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. 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) concernent les organisations plus internationales. Ces résultats montrent enfin le rôle important que jouent les cadres dans la mise en œuvre de la coordination.

**Approche socioprofessionnelle.** Au regard des résultats précédents, les cadres jouent le rôle de vecteur de la culture du groupe exprimée soit par les techniques de gestion et managériales, soit par les valeurs communes du groupe. Pour les 23 entreprises multinationales, le rôle des cadres repose sur leurs compétences et leurs capacités. Ainsi les cadres à haut potentiel, vecteurs de l'image de l'organisation doivent disposer d'un niveau de compétences élevé à la fois en terme d'expertise et culturel. Les cadres internationaux, vecteurs de la stratégie, ont une expérience forte de l'organisation, possèdent une expertise et des capacités fondées sur le métier. Enfin, les cadres expatriés, diffuseurs de compétences, de la culture organisationnelle et des méthodes de gestion du groupe, possèdent une forte expérience et ont des capacités d'animation.

Les trois catégories de cadres précédentes sont des vecteurs différenciés de la coordination des entreprises multinationales. Ce sont leurs compétences qui vont être motrices de leur rôle de

coordonnateur. En conséquence, l'éclatement de cette catégorie socioprofessionnelle nécessite sans aucun doute des pratiques de GRH différentes.

## CONCLUSION

Ce travail a permis de contribuer à la définition de la GIRH en tant que fonction éclatée et coordonnatrice de l'entreprise multinationale fragmentée. Cette contribution montre tout d'abord que la fonction GIRH est une fonction transversale et transculturelle, mais aussi une fonction stratégique de l'entreprise multinationale. En effet, les choix des politiques et des pratiques, notamment de sélection et de formation des cadres internationaux, en font la garante de la compétitivité internationale de la firme. La fonction GIRH prend alors toute sa dimension de fonction intégratrice puisque c'est sur sa capacité à sélectionner et à former ces cadres que va se jouer une partie de la performance des entreprises multinationales.

Dans cette perspective, une culture internationale commune devrait s'appuyer sur :

- (1) une politique de mobilité européenne des jeunes cadres pour développer leurs capacités culturelles et managériales individuelles ;
- (2) une politique de mobilité internationale des cadres à haut potentiel pour développer leurs capacités culturelles et managériales individuelles ;
- (3) une politique de formation, sous forme d'échanges d'expériences internationales, des cadres locaux et des pays tiers au siège (socialisation internationale du groupe) ;
- (4) la diffusion de l'apprentissage culturel européen et international aux autres salariés (socialisation internationale du groupe).

Dans une logique moins prosaïque, deux derniers principes peuvent être retenus pour répondre à l'éclatement. *"L'objectif est de créer une culture commune, pas celle de la supranationalité ou d'une enveloppe de toutes les cultures, mais celles des compétences accumulées et partagées, des façons communes de réagir aux événements dans un groupe français et mondial"*. (Saint-Gobain).

*"L'internationalisation humaine peut se résumer de la manière suivante : accepter la confrontation des autres cultures, ce n'est pas renoncer à sa propre culture, c'est nous donner une chance d'enrichir notre propre regard."* (Total).

**Annexe**

	<b>ENTREPRISE</b>	<b>SECTEUR</b>
<b>1</b>	ACCOR	Services
<b>2</b>	ALCATEL ALSTHOM	Haute Technologie
<b>3</b>	ALCATEL CABLE (Alcatel Alsthom)	Haute Technologie
<b>4</b>	ALCATEL CIT (Alcatel Alsthom)	Haute Technologie
<b>5</b>	BULL	Haute Technologie
<b>6</b>	CAP GEMINI SOGETI	Services
<b>7</b>	COGECOM (France Télécom)	Autres Industries
<b>8</b>	COGEMA	Haute Technologie
<b>9</b>	COLAS (Bouygues)	Autres Industries
<b>10</b>	DANONE	Autres Industries
<b>11</b>	ELF ATOCHEM (Elf aquitaine)	Chimie / Pétrole
<b>12</b>	GEC ALSTHOM (Alcatel Alsthom)	Haute Technologie
<b>13</b>	INDOSUEZ	Services
<b>14</b>	L'OREAL	Chimie / Pétrole
<b>15</b>	LAFARGE COPPEE	Autres Industries
<b>16</b>	PINAULT PRINTEMPS	Services
<b>17</b>	PSA AUTOMOBILES	Autres Industries
<b>18</b>	RHONE POULENC	Chimie / Pétrole
<b>19</b>	SAINT GOBAIN	Autres Industries
<b>20</b>	SODEXHO	Services
<b>21</b>	SYNTHELABO (L'oréal)	Chimie / Pétrole
<b>22</b>	TOTAL	Chimie / Pétrole
<b>23</b>	UAP	Services

---

**Bibliographie**

- 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.
- MAYRHOFFER 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.

- 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.