

# Communiquer avec ses salariés en Europe :

## les clignotants de la convergence siège – filiales

Catherine VOYNNET-FOURBOUL

### 1. INTRODUCTION

#### 1.1. Problématique et champ théorique

Peut-on parler d'éclatement de la Gestion des Ressources Humaines dans le domaine de la communication au sein des entreprises multinationales ? Pour aborder cette question, nous proposons de nous référer à une partie d'une recherche coordonnée par l'EAPM<sup>1</sup> et l'ANDCP<sup>2</sup> [VOYNNET BOURNOIS PERETTI 1997] qui tente de décrire la façon dont les entreprises multinationales et plus particulièrement leurs Directeurs des Ressources Humaines communiquent avec leurs salariés en Europe.

Cette recherche concerne les politiques, les procédures et les pratiques transnationales de communication et d'information dans les entreprises multinationales en Europe au travers d'une étude qualitative portant sur quelques cas. Nous proposons ici la seconde partie de ces travaux comme illustration du thème de la Gestion des Ressources Humaines éclatée dans le domaine de la communication et nous nous centrerons, pour ce faire, sur la communication entre le siège et ses filiales. Pour juger de l'éclatement il nous semble pertinent d'ausculter ce lieu de transition des informations, passage qui nous paraît le plus sensible à l'international. Cette transition peut faire l'objet de ruptures ou, dans une moindre mesure constituer un lien faible et problématique si l'on se situe dans l'idée d'un éclatement de la Gestion des Ressources Humaines. Au contraire, bien maîtrisé, ce passage se traduira par un phénomène de convergence des pratiques entre les différentes unités.

La pertinence accordée aux frontières nationales comme thème de recherche en GRH est soulignée par [ROSENZWEIG SINGH 1991] qui remarquent combien les facteurs légaux et culturels sont souvent spécifiques aux nations, et soulignent la congruence entre les pays et l'environnement institutionnel.

La problématique est la suivante :

- Les politiques et pratiques sont-elles les mêmes entre siège et filiales ou existe-t-il une rupture entre ces deux niveaux ? Peut-on conclure à un éclatement de la Gestion des Ressources Humaines ou au contraire à un phénomène de convergence ?
- Une approche analytique permet-elle de dégager des domaines spécifiques de convergence et/ou de divergence ? Peut-on avec un regard holiste appréhender les logiques d'entreprises et donc dessiner les contours du phénomène de communication ? Globalement se situe-t-on dans des logiques de convergence ou plutôt de divergence ?
- Les logiques décrites rendent-elles possible l'amorce d'explications et de préconisations pour l'action du Directeur des Ressources Humaines à l'international ? Enfin existe-t-il un modèle « européen » de la relation siège – filiales ?

Notre champ théorique se situe au cœur de la communication organisationnelle, appréhendée par L. Putnam, N. Phillips et P. Chapman [1996], au moyen de métaphores. Parce que notre démarche est exploratoire, nous ne choisissons pas délibérément une métaphore aux dépens d'une autre. C'est

<sup>1</sup> European Association for Personnel Management

<sup>2</sup> Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel

ainsi que la communication organisationnelle peut être vue comme un instrument dans la métaphore du *conduit*, vue comme une *lentille* dans la théorie de la richesse des médias, vue comme un *lien*, vue comme la *performance*, au sens d'un processus dynamique mis en œuvre par « l'enactment », la co-construction, les histoires, vue comme un *symbole* dans les représentations sociales, vue comme le droit à la *parole* comme instrument de domination et de contrôle des décisions, vue comme un *discours* une conversation terreau de l'interaction sociale. Ces métaphores nous semblent naturellement riches de sens, et sont toutes à des degrés variés présentes à notre esprit. Même si nous reconnaissons leur importance pour les chercheurs dans leurs choix méthodologiques, l'intérêt de ces métaphores se situe à notre avis, davantage sur le plan empirique : elles permettent de différencier les Directeurs des Ressources Humaines dans leur appréhension de la communication organisationnelle.

Les théories de la communication organisationnelle lorsqu'elles ont trait à des problématiques de gestion, aboutissent au questionnement classique de l'efficacité de la communication. C'est ainsi que tant les théories de choix des médias, (la théorie de la richesse des médias [DAFT & LENGEL 1986]<sup>3</sup>), que les théories de l'influence sociale, (la théorie du genre [ORLIKOWSKI & YATES 1994]) ne sont construites systématiquement avec l'idée des contraintes et des spécificités d'un contexte international. Que deviennent ces théories lorsque l'on prend en compte ce facteur de complexité ? Sans aller dans la déclinaison d'une théorie prometteuse comme la théorie du genre qui ne dissocie pas le contenu, la forme et le media [REIX 1997], il nous semble utile d'explorer la communication organisationnelle en mettant plutôt l'accent sur le cadre international, les contingences de la structure organisationnelle [GALBRAITH 1973] et de repérer les éléments pertinents propres à une théorie de la communication organisationnelle internationale.

L'approche méthodologique que nous allons décrire nous situe dans une perspective mécaniste de la communication organisationnelle [KRONE & Alii 1987] puisque nous traitons d'une part la transmission des messages dans la structure organisationnelle, d'autre part la diffusion de l'information avec quelques incursions dans l'approche interprétative symbolique. Par ailleurs, nous nous intéressons à la culture organisationnelle et plus généralement à l'effet des variables culturelles nationales sur la communication. Du côté du management « cross-culturel », nos travaux se rattachent à la catégorie de la recherche comparative [ADLER 1983], dont le but est de présenter à la fois les différences et les similarités observées entre éléments comparés.

## 1.2. Méthodologie

La relation siège – filiales est étudiée au moyen d'une approche monographique, portant sur trois études de cas, parmi les dix que nous avons réalisées. Ces trois entreprises : BRITISH AIRWAYS, ERICSSON et HENKEL remplissent les conditions suivantes : une bonne image de l'entreprise, une réussite sur le plan des affaires, une couverture géographique suffisamment étendue en Europe pour impliquer un nombre élevé d'opérations dans plusieurs pays d'Europe, une motivation de l'entreprise à coopérer au projet, un siège social situé en Europe.

Des entretiens ont été menés auprès d'un membre de la Direction des Ressources Humaines du siège social et des filiales de chaque entreprise selon un guide d'entretien qui comporte deux volets, l'un destiné aux sièges sociaux et l'autre aux filiales. Ces deux volets possèdent essentiellement un large tronc commun de 78 thèmes (et seulement quelques questions supplémentaires adaptées aux cas des filiales). Ceci facilite l'analyse comparative entre chaque siège social et toutes les filiales qui lui sont rattachées. Le guide d'entretien aborde le contexte : organisation de l'entreprise, les enjeux et les pratiques de la communication, le bilan et les recommandations. Il est établi en anglais ce qui entraîne les limites habituelles classiques de compréhension ou d'expression. Chaque répondant faisant l'objet d'un questionnement identique, on peut classer l'approche dans la catégorie ETIC [ASANTE & Alii 1989] : les questions sont posées de façon identique quelle que soit l'origine des répondants, et ne font pas l'objet d'adaptation selon les pays comme c'est le cas pour l'approche EMIC ; toutefois cette

---

<sup>3</sup> in [WEBSTER & Alii 1995]

position n'est pas extrême puisque l'on cherche à obtenir tant des similarités que des différences [ADLER 1983].

L'intérêt de cette approche méthodologique, consiste à répondre aux besoins d'études comparées sur le plan européen [LOCKE, KOCHAN & PIORE 1995], [BREWSTER, TREGASKIS, HEGEWISCH & MAYNE 1996]. En outre l'orientation privilégie le recueil de monographies concentrées sur les aspects professionnels et les problèmes de la Gestion des Ressources Humaines, afin de montrer les bonnes pratiques mises en place par quelques-unes des meilleures entreprises en Europe. Le Tableau 1 permet de visualiser la configuration de notre terrain.

Secteur d'activité	Services	High Tech	Chimie
Entreprises	BRITISH AIRWAYS	ERICSSON	HENKEL
SIÈGE	ROYAUME UNI	SUEDE	ALLEMAGNE
FILIALES	REPUBLIQUE TCHÈQUE HONGRIE ALLEMAGNE	AUTRICHE ESPAGNE NORVÈGE	FRANCE ESPAGNE SUEDE ROYAUME UNI

Comparaison  
thème par thème

monographie  
d'entreprise

Tableau 1 : Les entreprises étudiées et leurs contextes

Tous les entretiens des sièges ont été dactylographiés sous forme d'une matrice, croisant horizontalement, les différents thèmes et verticalement chaque entreprise (siège social et filiales). Nous avons dans un premier temps effectué une lecture horizontale comparative des entreprises, thème par thème, site par site dont les résultats figurent au chapitre A de la partie II, intitulé : *Description de l'entreprise*. Le but dans cet exercice de comparaison par thème, est de mettre en évidence la teneur du lien siège - filiales.

Dans un second temps nous avons effectué une lecture intrasite [HUBERMAN & MILES 1991] (c'est à dire dans un contexte circonscrit, en l'occurrence le siège d'une entreprise et ses filiales). Nous avons tenté de qualifier chaque entreprise d'un attribut qui puisse synthétiser les entretiens. Le but est donc de se forger une image personnalisée de chaque cas d'entreprise en fonction des données émises par le siège social et les filiales. Nous obtenons donc des monographies, c'est à dire *des logiques d'entreprise* qui figurent au chapitre B de la partie II.

Afin d'appréhender globalement la logique d'entreprise ainsi que la comparaison par thème et par site, nous proposons une *synthèse des relations comparées siège - filiales* incluse dans le chapitre C de la partie II. Cette synthèse élaborée avec l'idée de la convergence, divergence siège / filiales nous permet de conclure.

## 2. CONVERGENCE ET DIVERGENCE SIÈGE SOCIAL – FILIALES

### 2.1. Description de l'entreprise : stratégie, valeurs, structure, rôle du Directeur des Ressources Humaines

#### 2.1.1. Caractéristiques clés de l'organisation

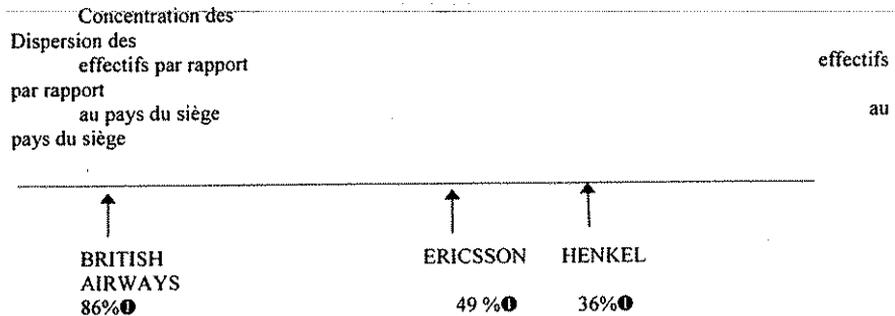


Figure 1 : Échelle de répartition des effectifs par rapport au siège

● Cet indice est le rapport entre les effectifs du pays du siège et les effectifs mondiaux

Nous constatons combien l'exemple de BRITISH AIRWAYS traduit une forte concentration des effectifs dans le pays du siège à l'opposé de HENKEL, ERICSSON occupant une position intermédiaire. Nous disposons de trois cas d'entreprise différents du point de vue de la répartition des effectifs ce qui facilite la différenciation des cas d'entreprise.

#### 2.1.2. Stratégie

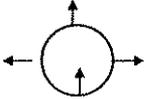
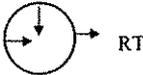
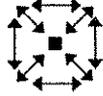
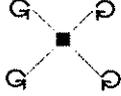
Il a été demandé aux D.R.H. (siège – filiales) d'évaluer les stratégies de leur entreprise et l'on constate que les perceptions siège filiales sont très différentes dans les trois cas. Les stratégies sont perçues différemment en Europe ; les stratégies nationales sont différentes des stratégies européennes.

#### 2.1.3. L'attitude siège - filiales

Les liens siège – filiales examinés sous l'angle des attitudes, [PERLMUTTER 1969, 1979] et selon une typologie particulièrement adaptée à un environnement international. Cette typologie s'articule selon les quatre attitudes suivantes :

- l'ethnocentrisme fait référence à une domination du siège par rapport aux filiales
- le polycentrisme illustre la vaste autonomie accordée aux filiales
- le régio-centrisme dénote l'autonomie laissée aux filiales regroupées autour d'un siège régional selon des critères culturels, géographiques, politiques...
- le géocentrisme renvoie à un réseau dans lequel le siège n'est qu'un élément.

Comment les D.R.H. perçoivent-ils l'attitude du siège par rapport aux filiales ?

	HENKEL	BRITISH AIRWAYS	ERICSSON
<b>Attitude vis à vis des filiales</b>	Le siège allemand se situe vers le géocentrisme, le Royaume Uni aussi, mais la Suède et l'Espagne perçoivent l'ethnocentrisme, voire le régiocentrisme ainsi que le polycentrisme 	L'ensemble des entités se reconnaît dans l'attitude ethnocentrique sauf la République Tchèque (régiocentrique) 	L'Espagne et la Suède perçoivent les attitudes polycentriques alors que la Norvège et l'Autriche considèrent que l'attitude siège – filiales est géocentrique 
<b>Siège</b>	Allemagne  <b>Géocentrique</b> Réseau dans le quel le siège n'est qu'un élément	Royaume Uni  <b>Ethnocentrique</b> Sièges sociaux dominants	Suède  <b>Polycentrique</b> Large autonomie des filiales
<b>Filiale</b>	Suède Espagne <b>Ethnocentrique</b>	Allemagne Hongrie <b>Ethnocentrique</b>	Espagne <b>Ethnocentrique</b>
<b>Filiale</b>	Royaume Uni <b>Géocentrique</b>	République Tchèque <b>Régiocentrique</b>	Norvège Autriche <b>Géocentrique</b>

Légende : les symboles utilisés permettent de visualiser rapidement les tendances à la convergence ou à la divergence entre le siège social et les filiales. Le siège étant situé implicitement au centre du cercle et les filiales à la périphérie du cercle. Lorsque les flèches sont tournées vers le centre (direction centripète), cela signifie que l'on relève une convergence de vues entre filiale et siège social ; au contraire lorsque les flèches sont tournées vers l'extérieur (direction centrifuge), on relève une divergence d'opinion dans les discours des filiales par rapport aux discours du siège social. L' initiale du pays d'appartenance de la filiale figure lorsqu'elle se démarque des autres : RT = République Tchèque. HG = Hongrie. D= Allemagne, etc.

Il existe dans tous les cas au moins une filiale qui perçoit l'attitude de la même manière que le siège. Néanmoins les perceptions d'attitudes ont tendance à différer entre le siège et ses filiales.

#### 2.1.4. Structure de l'organisation

es Directeurs des Ressources Humaines expriment leur perception des structures de l'entreprise selon la déclinaison suivante :

- HENKEL : Structure mixte au siège tantôt fonctionnelle ou matricielle selon les filiales également.
- BRITISH AIRWAYS : La structure est fonctionnelle avec des tendances matricielles au siège.
- ERICSSON : La structure est matricielle en général mais fonctionnelle en Norvège.

La structure est de façon générale perçue de la même manière quels que soient le siège et les filiales pour nos trois exemples d'entreprise. Le cas exceptionnel d'ERICSSON en Norvège s'explique car cette filiale est une acquisition récente.

En ce qui concerne le degré d'engagement du DRH local, on observe des perceptions convergentes chez HENKEL et ERICSSON : l'engagement du Directeur des Ressources Humaines est fort quelles que soient les entités, dans le cas de HENKEL, il est membre du comité de direction, quant aux filiales d'ERICSSON, elles mettent l'accent sur l'engagement fort du DRH local.

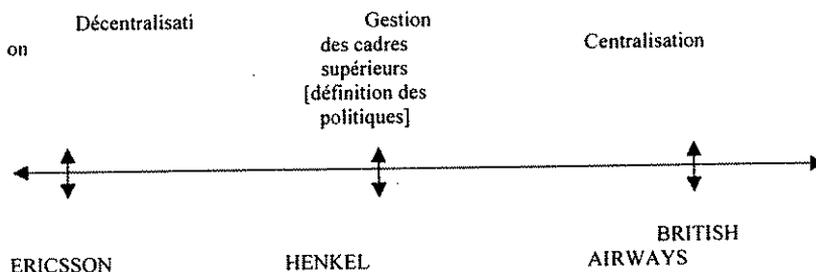
En ce qui concerne BRITISH AIRWAYS, le degré d'engagement est variable selon les entités (Hongrie et République Tchèque disposent de très peu de personnel), les filiales représentant un effectif beaucoup plus faible par rapport à l'effectif du siège, tendent à expliquer cette divergence.

### Centralisation des tâches

HENKEL : Alors que les salaires et les carrières des top-managers sont centralisés au niveau européen ce sont le recrutement, la paye, la formation qui sont effectués au niveau local.

BRITISH AIRWAYS : La paye et le recrutement sont centralisés localement.

ERICSSON : La paye et le recrutement sont centralisés au niveau local. Les autres tâches varient en terme de centralisation selon les pays. Pour donner plus de clarté, nous vous proposons de vous reporter au schéma suivant :



Et l'on peut tenter un rapprochement entre l'ethnocentrisme favorisant la centralisation des tâches des Directeurs des Ressources Humaines, le polycentrisme favorisant la décentralisation ce qui est conforme aux descriptions de [Perlmutter Heenan 1969 1979]. Sur ce point les personnes interrogées manifestent tous une convergence des points de vue.

#### 2.1.5. Enjeux de la communication et de l'information

Nous avons retenu les trois thèmes suivant : a) l'existence ou non d'une politique écrite, b) la perception de l'existence de blocs culturels, c) le rôle de la culture nationale dans la décision pour décrire les enjeux de la communication et de l'information.

##### a) Existence d'une politique écrite au niveau européen :

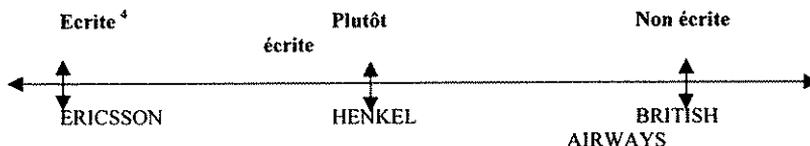
Les Directeurs des Ressources Humaines de HENKEL ne considèrent pas la mission (politique générale écrite et comportant une partie dédiée à la communication) au niveau européen comme intégrant la politique de communication. Suède, France et Espagne ont une politique de communication écrite alors que le Royaume Uni n'en possède pas. La politique n'est écrite ni au

niveau européen ni au niveau national de BRITISH AIRWAYS. Pour ERICSSON, la politique est écrite au niveau européen mais non destinée à un public externe. La politique n'est pas écrite au niveau local sauf pour la Norvège.

L'existence d'une politique de communication écrite recèle un grand nombre de cas différents :

- le siège écrit la politique de communication
- soit intégralement au niveau européen (ERICSSON) mais pas au niveau local
- soit en partie au niveau européen ce qui explique les réponses chaotiques chez HENKEL et localement pour tous les pays sauf le Royaume-Uni
- soit le siège ne l'écrit ni au niveau européen ni au niveau local (BRITISH AIRWAYS)

En résumé, la politique est :



#### b) Perception de l'existence de blocs culturels

Généralement toutes les entités perçoivent des appartenances à des blocs culturels exception faite de BRITISH AIRWAYS (siège) plus sensible à la culture organisationnelle et aux distinctions faites avec le groupe des expatriés et de ERICSSON Autriche sensible à la dimension européenne, à la culture d'entreprise.

#### Décision et culture

Lors des prises de décision tient-on compte de la culture européenne ou nationale ?

Là encore plusieurs cas de figure existent :

- Soit une tendance à prendre en compte dans les décisions les deux cultures nationale et européenne (HENKEL)
- Soit un patchwork combinant des tendances très diverses (BRITISH AIRWAYS – ERICSSON) au travers du siège et de ses filiales

#### Impact de la culture nationale sur la communication :

Pour BRITISH AIRWAYS : Le Directeur des Ressources Humaines du Siège pense que l'impact de la culture nationale sur la communication est limité ; tandis que dans les filiales, on insiste en Allemagne sur l'importance des comités d'entreprise, en République Tchèque sur l'adaptation nécessaire aux auditeurs, en Hongrie sur les difficultés dues aux différences d'attitude entre expatriés (attitude d'ouverture) et locaux (tendance au secret). En ce qui concerne les pratiques, les avis sont partagés. L'Allemagne apparaît très formelle dans son processus de communication.

<sup>4</sup> (au niveau de l'Europe seulement)

Pour HENKEL : Le «quoi» est du domaine du siège. Le «comment» est laissé à l'interprétation locale. Les pratiques divergent en fonction des contraintes légales et de la taille des entreprises.

Pour ERICSSON : L'impact se traduit par des spécificités selon les pays : en Norvège la communication est liée à l'idée de démocratie, en cela les pratiques sont plus directes. En Espagne, on évoque la confidentialité, enfin en Autriche il s'agit de donner des contenus en allemand, on est plus sensible aux changements. Les pays du Nord utilisent davantage la voie indirecte (syndicale) estime la Suède.

En résumé, la culture nationale influence la communication et les pratiques, de façon variée selon les pays, ce qui ne manque pas de créer des contrastes entre siège et filiales.

### **Nature des messages communiqués**

HENKEL communique au siège et dans ses filiales, des messages concernant : les valeurs, les objectifs stratégiques et les résultats financiers (la Suède fait exception). Par ailleurs, l'Espagne communique la vision et les projets de l'entreprise, le Directeur des Ressources Humaines de l'Espagne cite également le comité d'entreprise. La Suède transmet les changements organisationnels aux syndicats.

Chez BRITISH AIRWAYS, chaque entité communique des messages de nature différente.

Les obligations légales varient en fonction des pays. L'Allemagne fait l'objet de fortes contraintes.

Chez ERICSSON, également, chaque entité communique des messages de nature différente.

Parmi les obligations légales, on trouve : en Norvège, la réglementation des salaires et en Espagne : la sécurité sociale et la réglementation des impôts.

HENKEL se différencie des deux autres entreprises en communiquant la même nature de message (la Suède exceptée). Toutefois les contraintes légales orientent l'utilisation du canal de communication. Pour les deux autres entreprises, la nature des messages ainsi que le canal sont variables en fonction du pays.

## **2.1.6. Les pratiques de la communication**

### **Cible et méthodes de communication**

Les moyens de communication diffèrent selon les cibles de salariés organisées par catégories professionnelles.

Toutefois l'E-mail est destiné à l'ensemble du personnel chez ERICSSON. Les méthodes courantes de communication sont divergentes pour HENKEL et BRITISH AIRWAYS ; elles dépendent chez HENKEL des possibilités techniques, des distances et des buts, et englobent pour la Suède : le briefing, la circulaire, pour la France : la ligne hiérarchique, les mémos et pour l'Espagne : les réunions, le dialogue social, le courrier électronique. Chez BRITISH AIRWAYS, la filiale en Hongrie privilégie les mémos, l'E-mail, le forum ; la République Tchèque : le briefing ; l'Allemagne : le journal d'entreprise, les mémos, les présentations trimestrielles, le groupware, l'E-mail.

Parmi ces méthodes, les entreprises reconnaissent l'efficacité des moyens suivants :

- Le briefing (HENKEL Suède, R.U.)
- La ligne hiérarchique (HENKEL France)

- Les réunions (HENKEL Espagne) , réunion du personnel avec l'encadrement (BRITISH AIRWAYS Allemagne)
- Le courrier direct (HENKEL R.U.,
- La communication écrite avec questions réponses (BRITISH AIRWAYS Hongrie)
- L'E-mail chez ERICSSON en Espagne et en Autriche, parce que c'est un moyen rapide et qui permet de toucher un vaste public
- Le face-à-face Président - Salariés pour ERICSSON Norvège.

Les catégories professionnelles ainsi que les méthodes de communication varient entre siège et filiales pour les trois entreprises. Les pratiques sont donc nettement différenciées par pays. Seul Intranet et le courrier électronique font l'unanimité chez ERICSSON et apparaissent comme la seule pratique fortement convergente.

### Quels systèmes sont employés pour améliorer la diffusion de la communication et de l'information ?

	HENKEL	BRITISH AIRWAYS	ERICSSON
<b>au niveau européen</b>	Les réunions internationales de coordination sont le plus souvent citées.	L'E-mail, la vidéoconférence et la TV sont également cités	Intranet du point de vue des filiales, et un système de réunion du point de vue du siège.
<b>au niveau national</b>	Chaque filiale agit à sa guise les Français et les Suédois privilégient la communication orale tandis que les Espagnols et les Britanniques mixent communication orale et écrite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hongrie : E-mail, forum salariés</li> <li>• Rep. Tchèque : mémo, briefing</li> <li>• Allemagne : réunion de salariés</li> </ul>	Les filiales donnent plus de précision, mais elles restent bien dans le schéma communicatif du siège.

Afin d'améliorer la diffusion de l'information, les entreprises utilisent soit des techniques basées sur le courrier électronique, la vidéoconférence, Intranet, soit les réunions internationales. Nous constatons pour HENKEL et BRITISH AIRWAYS, le choix au niveau européen respectivement de réunions de coordination ou de techniques électroniques de communication qui ne sont pas reprises systématiquement au niveau national.

ERICSSON adopte Intranet et les réunions tant au niveau européen que national.

### Les pratiques de communication ascendantes

**Chez HENKEL, la ligne hiérarchique arrive en tête, excepté pour les Suédois qui avancent le contact direct avec les dirigeants. Les contacts directs et l'E-mail se répartissent les réponses pour BRITISH AIRWAYS. L'E-mail est majoritairement cité, seul l'Autriche avance la ligne hiérarchique comme moyen de communication ascendante dans le cas d' ERICSSON.**

Les Directeurs des Ressources Humaines distinguent deux approches dans les pratiques de communication ascendantes : la voie hiérarchique ou les contacts directs. HENKEL privilégie la ligne hiérarchique, se différenciant de BRITISH AIRWAYS et ERICSSON qui elles, favorisent les contacts directs par E-mail. Deux exceptions sont observables : la Suède (HENKEL) avec les contacts directs l'Autriche (ERICSSON) avec la ligne hiérarchique. Par ailleurs les trois entreprises ont un budget consacré à la communication interne, tant au niveau du siège que des filiales excepté BRITISH AIRWAYS et la filiale suédoise de HENKEL.

Les pratiques de la communication en résumé sont marquées par une tendance nette aux divergences et aux ruptures entre les niveaux siège – filiales. Tout se passe comme si les filiales adaptaient leurs pratiques de communication en fonction de leurs préférences culturelles.

---

## 2.1.7. Bilan et perspectives

Nous regroupons dans le bilan et perspectives, l'efficacité de la communication, le domaine de réussite en matière de communication, et les recommandations des Directeurs des Ressources Humaines à leurs collègues.

Les Directeurs des Ressources Humaines évaluent l'efficacité de la communication chez :

- HENKEL au moyen d'enquêtes par questionnaires effectuées périodiquement depuis 6 ans.
- BRITISH AIRWAYS avec une enquête effectuée sur un échantillon du personnel.
- (La Hongrie vérifie que les instructions sont bien comprises par le questionnement et la signature.) ERICSSON par des enquêtes effectuées auprès des salariés. ( les résultats montrent que la Norvège désire plus de coordination et moins de canaux de communication, et l'Espagne préfère un recentrage sur les sujets clés de l'enquête)

Ils considèrent que leur domaine de réussite réside chez :

HENKEL dans les valeurs, la confiance qui font la fierté du groupe dans son ensemble, et ils notent que des voies d'amélioration différentes selon les filiales :

- suivre la politique de communication et tenir des réunions d'information (Suède)
- améliorer la rapidité de l'information et l'ouverture (France)
- rechercher des indicateurs quantitatifs pour mesurer l'efficacité (Espagne).

BRITISH AIRWAYS au niveau du siège dans les techniques suivantes : BA TV, enquête réunion de groupe, vidéo, conférence et au niveau des filiales comme la Hongrie : E-mail (intrapays : briefing personnel)

ERICSSON au niveau du Siège dans les nouvelles visions, l'information ouverte, la "newsletter" et au niveau des filiales comme l'Autriche : la structure d'information siège – filiale et la Norvège : le "newspaper" d'ERICSSON et le *web* en intra.

L'efficacité de la communication est évaluée par les trois entreprises au moyen d'enquêtes depuis 1991/1992. Chez ERICSSON les résultats montrent des voies d'évolution variés selon les pays. On trouve chez HENKEL des points de convergence dans le domaine de réussite illustré par la confiance, la communication des valeurs alors que pour ERICSSON les réponses sont plus individualisées.

Il a été demandé aux Directeurs des Ressources Humaines d'effectuer des **recommandations** à leur collègues. Les Directeurs des Ressources Humaines de :

- HENKEL, témoignent de l'importance des réunions face à face, des groupes de projet, de la discussion en commun avant la prise de décision, de la rapidité des flux d'information, de la prise en compte des contraintes des partenaires sociaux, du respect des autonomies. Ils conseillent d'éviter l'abus de rapports écrits, la domination, le contrôle, l'interférence.
- BRITISH AIRWAYS font part au siège du besoin d'évaluer si les méthodes employées au siège sont aussi valables dans les filiales. Le Directeur des Ressources Humaines de Hongrie conseille de faire simple, de rendre pertinent, de montrer l'impact sur les personnes, d'expliquer le raisonnement d'encourager et de respecter l'intelligence, le Directeur des Ressources Humaines d'Allemagne d'être conscient des différences légales, de faire des réunions pour échanger les expériences
- ERICSSON recommandent de construire des groupes en réseau afin de bénéficier des compétences de chacun. Le Directeur des Ressources Humaines en Autriche conseille de pratiquer une communication rapide et ouverte, de relever les rumeurs et les transformer en informations

claires, d'être compréhensible à tous les niveaux de l'entreprise, d'utiliser le pouvoir de l'information technologique, le Directeur des Ressources Humaines en Espagne d'impliquer de façon plus efficace les personnes des filiales nationales.

## **2.2. Les logiques d'entreprise**

Les monographies présentent l'articulation des thèmes saillants pour chaque entreprise, déterminant ainsi les logiques d'entreprise.

### **2.2.1. Monographie de HENKEL**

En ce qui concerne les pratiques, aussi bien les réunions internationales de coordination sur le plan européen que le Comité d'Entreprise Européen permettent d'améliorer la diffusion de la communication. Sur le plan national, les pratiques sont particulières, plutôt orales pour les Français et les Suédois, plutôt mixtes (orales et écrites) pour les Britanniques et les Espagnols. Le degré de consistance de la communication externe et de la communication interne relève généralement des Ressources Humaines. En conclusion ce qui caractérise HENKEL, c'est une communication fondée sur les valeurs, la confiance, le respect des autonomies ainsi que le rejet des abus de contrôle, de domination, d'interférence.

### **2.2.2. Monographie de ERICSSON**

Au niveau du siège, ERICSSON est particulièrement décentralisé, et considère son attitude à l'égard des filiales comme polycentrique. ERICSSON est très fier de sa politique écrite de communication qui lui procure une valeur ajoutée distinctive. Le manuel de communication est confidentiel, très complet, et témoigne d'une attention toute particulière dévolue à la communication. Certains passages et mots d'ordre sont d'ailleurs repris par les personnes interviewées. ERICSSON se caractérise par la conscience, et l'acceptation des différences entre ses différentes entités par une communication rapide, ouverte, utilisant pleinement l'outil technologique (commun à tous les membres du groupe). Mais ce choix lié aux impératifs culturels et au métier de l'entreprise est assorti de mesures compensatoires : le travail de groupe en réseau, la formation à la communication, l'assignation de coordinateurs.

### **2.2.3. Monographie de BRITISH AIRWAYS**

BRITISH AIRWAYS se caractérise par la forte concentration de ses effectifs dans le pays du siège (86%). L'attitude du siège par rapport aux filiales relève d'un type ethnocentrique tandis que la structure matricielle se fonde dans les contours fonctionnels. Les filiales dont nous avons recueilli les discours sont d'un aspect inégal en terme d'effectifs : mille salariés pour la filiale allemande mais moins de trente pour les filiales de la Hongrie et de la République Tchèque.

BRITISH AIRWAYS s'efforce d'insuffler une philosophie d'entreprise pour relier le personnel, tout en laissant une large part à l'informel. C'est pourquoi les blocs culturels sont définis au travers de la culture organisationnelle. La filiale allemande avance l'idée que l'influence de la culture nationale est due au système original de relation industrielle de son pays, qui implique la codétermination, l'usage des comités d'entreprise et autres contraintes légales.

Alors que le siège considère que les sujets sensibles, les méthodes, l'efficacité de la communication ne varient guère selon les pays, les filiales, elles, témoignent de différences marquées. Les filiales utilisent les réunions afin de favoriser la compréhension, de réduire les confusions (Hongrie), de personnaliser l'information (Hongrie et Allemagne). BRITISH AIRWAYS est caractérisé par une forte centralisation, une forte réactivité, une communication fondée sur la démultiplication des médias, l'utilisation des technologies récentes, le besoin de rapidité, d'élargir les cibles.

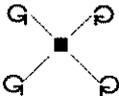
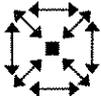
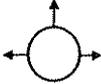
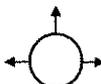
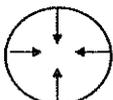
### **2.3. Synthèse des relations comparées siège - filiales**

Nous constatons, en résumé, combien les pratiques de communication sont différentes selon les pays. Bien souvent on retrouve une rupture entre politique et pratiques qui, elles, sont nettement différenciées.

Cependant l'intérêt de cette recherche est de donner une clé de lecture qui permette de différencier des cas d'entreprises et donc des modèles de communication selon les types d'attitudes siège - filiales. Globalement nous remarquons que chaque entreprise s'apparente soit à un modèle à tendance convergente siège social / filiale [HENKEL] soit à un modèle de divergence [BRITISH AIRWAYS]. Le modèle de ERICSSON est certes divergent, mais les divergences sont conscientes et admises. Rosenzweig et Singh [1991] rappellent que la convergence ne peut être totale du fait de l'antagonisme entre l'uniformité ressortant de la logique industrielle et la diversité jaillissant des différences politiques, sociales et culturelles. Les extrémités du continuum convergence versus divergence ne sont que des points de repère, des points fictifs qui permettent de situer les entreprises.

#### **Les domaines de convergence**

En ce qui concerne la description (valeurs, structure, rôle du DRH), il existe une forte convergence siège filiales quelles que soient les entreprises, hormis les stratégies qui sont souvent ressenties différemment sur le plan européen, et appliquées différemment aussi sur le plan local. Cela signifie que le domaine du «penser globalement» est réservé à ce domaine. Néanmoins la stratégie, déjà, fait partie de «l'agir localement», donc d'un domaine fait de diversité, où la réactivité locale est la réponse appropriée face à l'environnement.

	<b>BRITISH AIRWAYS</b>	<b>ERICSSON</b>	<b>HENKEL</b>
Modèle	Centralisation et réactivité	Autonomie et décentralisation	Autonomie locale et initiative créative
dispersion / concentration des effectifs	86 % concentré	49 % équilibré	36 % plutôt dispersé
Stratégie	stratégies différentes		
Structure	Mixte mais plutôt fonctionnelle, Convergente	Matricielle convergente	Mixte mais plutôt matricielle Tassement hiérarchique souhaité convergente
Culture et contrôle des filiales	Ethnocentrique Et régiocentrique	Polycentrique et géocentrique	De ethnocentrique à géocentrique
Système de GRH	Centralisé excepté les relations industrielles	Décentralisé	Faible centralisation
Politique de communication	Non écrite	Ecrite	Plutôt écrite
Information et communication	<b>Instrumentale</b> : Plutôt rapide, insistant sur les canaux	<b>Pluraliste</b> car à la fois ouverte, directe et instrumentale (utilisation internet) réseau	<b>Humaniste</b> : Plus lente mais insistant sur les processus
Divers	Besoin de rapidité, d'élargir les cibles	Besoin de promptitude et sensibilité	Recherche d'harmonie, respect des valeurs humaines, ciblée, internationale
typologie de Perlmutter			
Convergence ou divergence siège - filiales			

**Tableau 2 : Synthèse de la comparaison siège – filiales**

**Les domaines de divergence**

Pour ce qui se rapporte aux enjeux de la communication, on retient la forte disparité des blocs culturels. En ce qui concerne les sujets sensibles, la tendance s'inverse entre siège et filiales : lorsque les sujets sensibles sont évoqués par le siège, ils ne le sont pas dans les filiales et inversement, résultat curieux qui mériterait des explications. Pour ce qui est relatif aux pratiques, on observe une tendance à la divergence, même pour le modèle le plus convergent globalement. Cette divergence est marquée pour le choix des méthodes de communication par catégorie socioprofessionnelles, pour les méthodes courantes de communication, pour l'efficacité des méthodes.

- ADLER N., A typology of management studies involving culture, *Journal of International Business Studies*, vol XIV, Fall 1983, n°2
- ASANTE M.K., Gudykunst W.B., *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, 1989
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Le management sans frontière*, ed Organisations, 1991, traduit de *Managing across Border : The transnational Solution*, Harvard Business School Boston, 1989
- BREWSTER C., BOURNOIS F., Human Resource Management : A European Perspective, *Personnel Review*, Vol. 20, N°6, pp. 4-13, 1991
- BREWSTER C., TREGASKIS O., HEGEWISCH A., MAYNE L., Comparative research in human resource management: a review and an example, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.7, N°3, sept. 1996
- DE DREU C., VAN DE VLIERT E., *Using conflict in Organizations*, Sage 1997
- DE MEYER A., Tech Talk : How Managers Are Stimulating Global R&D Communication, *Sloan Management Review*, Spring 1991, pp.49-58
- EGELHOFF W.G., Information-Processing Theory and the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, Vol.22, N°3, 1991
- GALBRAITH J., *Designing Complex Organization*, Addison Wesley Publishing, 1973
- GOLD M., *Communications directes dans des entreprises multinationales européennes : étude de cas*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 1995
- HEDBERG B., Conférence, « imaginary organization », Université de St Quentin en Yvelines, 19/3/1998
- HEENAN D.A., PERLMUTTER H.W., *Multinational Organization Development*, Addison Weysley Publishing, 1979
- HUBERMAN M., MILES M., *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, 1991
- KRONE K.J., JABLIN F.M., PUTNAM L.L., *Communication Theory and Organizational Communication : Multiple Perspectives*, in Handbook of Organizational Communication, JABLIN F.M., PUTNAM L.L., ROBERTS K.H., PORTER L.W., 1987
- LOCKE R., KOCHAN T., PIORE M., Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale, *Revue Internationale du Travail*, n° 2 Vol.134, p 153-177, Genève, 1995
- MALNIGHT T. W., Globalization of an Ethnocentric form : an evolutionary perspective, *Strategic Management Journal*, vol.16, 119-141, 1995
- ORLIKOWSKI W.J., YATES J., Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 541-574, 1994
- PERLMUTTER H., The tortuous evolution of the Multinational, *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, pp. 9-18, 1969
- PUTNAM L., PHILLIPS N. , CHAPMAN P. , *Metaphors of Communication and Organization*, in Handbook of Organization Studies, Clegg S., Hardy C., Nord W.[1996]
- REIX R., *Choix des medias et efficacité de la communication organisationnelle*, Documents de recherche, CREGO Montpellier, 1997
- ROZENZWEIG P.M., NOHRIA N., Influences on Human Ressource Management practices in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, second quarter 1994
- ROZENZWEIG P.M., SINGH J.V., Organizational environments and the Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, vol. 16, N°2, 1991
- VOYNNET FOURBOUL C., BOURNOIS F., PERETTI J.-M., Employee information and communication in Europe, ANDCP, 1997
- WEBSTER J., KLEBE TREVINO L., Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices : two policy-capturing studies, *Academy of Management Journal*, vol.38, N°6, 1995
- WELCH D., WELCH L., Being Flexible and Accomodating Diversity : The Challenge for Multinational Management, *European Management Journal*, Vol 15 N°6, December 1997

