

**COMMENT APPREHENDER LA GESTION INTERNATIONALE  
DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE ?  
PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE**

*XIème congrès de l'AGRH*

**Frank BOURNOIS**  
**CIFFOP-Paris II**  
**83 bis, rue Notre-Dame des Champs**  
**75006 PARIS**  
**Tél : 01 43 29 84 86**  
**Fax : 01 43 29 84 96**  
**E-mail : [bournois@club-internet.fr](mailto:bournois@club-internet.fr)**

**Christian DEFELIX**  
**ESA-CERAG Grenoble II**  
**BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 9**  
**Tél : 04 76 82 57 53**  
**Fax : 04 76 54 60 68**  
**E-mail : [christian.defelix@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:christian.defelix@esa.upmf-grenoble.fr)**

**Didier RETOUR**  
**ESA-CERAG Grenoble II**  
**BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 9**  
**Tél : 04 76 82 56 19**  
**Fax : 04 76 82 59 99**  
**E-mail : [didier.retour@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:didier.retour@esa.upmf-grenoble.fr)**

## COMMENT APPREHENDER LA GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE ? PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

### **Résumé**

Dans un contexte où l'entreprise s'interroge sur l'amélioration de sa compétitivité, de sa réactivité et de sa flexibilité dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, mieux connaître la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) est essentiel pour comprendre la participation de celle-ci à la performance globale et en faire un levier plus efficace. Or, il est un fait surprenant dans la littérature relative à la GIRH : on ne trouve pas de grille d'analyse simple permettant d'appréhender de manière synthétique le dispositif Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il existe dans ce domaine de nombreuses analyses, développées séparément, mais pas de caractérisation d'ensemble du système de GIRH. L'objectif de cette réflexion est, dans une optique exploratoire, de construire une première grille d'analyse à partir de l'état de l'art. Quatre cas d'entreprise internationales, d'origine française, servent de support pour tester cette grille et discuter des configurations différentes prises par la GIRH.

*Mots-clefs : gestion internationale des ressources humaines – Grille d'analyse – Profil de GRH.*

### **Abstract**

In the context of increasing competitiveness and flexibility today, it is necessary to improve our knowledge of international human resource management (IHRM) to fully understand its contribution to organizational performance. However, despite numerous articles and books on the subject, no synthetic analysis can be found and used to obtain a general picture of a specific IHRM system. The aim of this article is to provide a grid for analysis and to test it on four cases of international companies of a French origin.

*Key words : international human resource management – Analysis grid – HRM profile.*

# Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse

## Introduction

Les grandes entreprises françaises ont fait leurs premiers pas en matière d'expatriation de leurs cadres dans les années 1970 et 1980. La décennie 1990 sera identifiée par les futures générations de chercheurs comme celle de la montée en puissance progressive de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH). Celle-ci peut être définie comme l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation. Son développement aujourd'hui peut s'expliquer par de nombreux facteurs :

- les déferlantes inédites des opérations de fusions/acquisitions. Faut-il le rappeler ? Une grande entreprise française (plus de 200 salariés) sur deux connaît une modification significative de son périmètre organisationnel, ne serait-ce que par la variation de 20% de ses effectifs tous les 3 ans (Bournois, 1994) ;
- l'internationalisation des débouchés des entreprises nationales : la moitié du chiffre d'affaires de nos entreprises correspond à des produits et des services au profit de clients hors des frontières nationales ;
- la mobilité géographique accrue des personnes, du fait de l'évolution des mentalités et de l'amélioration des réseaux de transport ;
- la poursuite de la consolidation de blocs économiques sur l'ensemble des continents. Sparrow et Hiltrop (1994) éclairent bien cette dimension en décrivant longuement les facteurs de contexte (sociaux, démographiques, technologiques,...) qui ont présidé à l'émergence d'une gestion européenne des ressources humaines.

Dans ce contexte, où l'entreprise s'interroge sur l'amélioration de sa compétitivité, de sa réactivité et de sa flexibilité dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, mieux connaître cette GIRH est essentiel pour comprendre sa participation à la performance globale et en faire un levier plus efficace. Or, un fait surprenant dans la littérature relative à la GIRH : on ne trouve pas de grille d'analyse simple permettant d'appréhender de manière synthétique le dispositif Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il existe en effet dans ce domaine de nombreuses analyses, développées séparément, mais pas de caractérisation d'ensemble du système de GIRH. Dès lors, comment aborder de manière globale la gestion internationale des ressources humaines ? Quelles dimensions privilégier ? Sur quels outils d'analyse s'appuyer ?

L'objectif du travail présenté est, dans une optique exploratoire, de construire à partir de l'état de l'art disponible une première grille d'analyse de la GIRH. Quatre cas d'entreprises internationales, d'origine française, serviront de support pour tester cette grille et discuter des configurations différentes prises par la GIRH. Dans cette perspective, il s'agit de disposer d'un outil permettant d'examiner la cohérence interne des dimensions clés de la GIRH et d'avoir une base de comparaison entre différentes pratiques d'entreprise en la matière<sup>1</sup>.

## I – La GIRH dans la littérature : à la recherche de dimensions-clefs

Si l'on examine le récent ouvrage de Dowling, Welch et Schuler (1999) qui fait autorité dans le monde anglo-saxon, on est forcé de constater qu'il ne comporte pas de chapitre consacré à la gestion stratégique des ressources humaines à l'international. Tout au plus trouve-t-on deux pages, dans l'introduction, dédiées à « *l'expansion du rôle de la GRH dans les entreprises internationales* », ainsi que des phrases aussi surprenantes et discutables que « *les responsables de ressources humaines ne s'impliquent dans les questions stratégiques que lorsqu'il y a une masse critique d'expatriés* »<sup>2</sup>. Pourtant, à notre sens, l'expatriation n'est pas le seul critère permettant de caractériser une GIRH. L'examen de la littérature disponible permet ainsi d'identifier une série de thèmes-clefs et de suggérer des indicateurs pour appréhender en une vision globale la GIRH d'une entreprise donnée. Nous proposons ici une liste de dix critères, répartis en trois rubriques : le stade d'internationalisation des ressources

<sup>1</sup> De fait, cette approche se situe en amont de celle privilégiée par les « grappes de pratiques » (Igalens et Barraud, 1997). Elle se distingue aussi des analyses visant à étudier en premier lieu l'adéquation entre la stratégie d'une entreprise et son système de GIRH.

<sup>2</sup> Dowling, Welch et Schuler, 1999, p. 21.

humaines, l'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international, et les grandes composantes de la GIRH.

### I.1 – Le stade d'internationalisation des ressources humaines

La GIRH concerne désormais autant les spécialistes de la fonction RH que les opérationnels. Dans une entreprise, l'histoire de la GIRH ne commence pas simplement avec le premier salaire versé à l'étranger ou la présence d'une unité de production hors des frontières. Elle prend ses premières formes dès que les salariés (et plus seulement les cadres) ont à intégrer la réalité internationale dans leurs activités. Naturellement cette GIRH est plus ou moins développée dans les entreprises selon son degré d'internationalisation : investissement direct ou non, nombre de filiales, part des salariés exerçant à l'étranger, réalité des opérations de partenariat en joint-venture... La première question à se poser quand on aborde ce sujet est donc le stade d'internationalisation de l'entreprise.

#### *Une typologie*

La typologie d'Adler et Fariborz (1993) en constitue une assez bonne grille de lecture et permet de classer les entreprises en quatre groupes correspondant à quatre stades d'internationalisation : une gestion nationale où la totalité du personnel ressort d'un seul pays, une gestion internationale lorsque s'esquissent les premiers échanges entre filiales, une gestion multinationale quand le nombre de pays s'étend et enfin une gestion mondiale (*global*) quand l'entreprise opère à l'échelle de la planète dans le cadre d'un réseau complexe. Sur ce point, il existe des indicateurs qui ne trompent pas, comme le rappelle le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : les stades d'internationalisation selon Adler et Fariborz (1993)

<i>Stades</i>	<i>Caractéristiques</i>
Gestion nationale : la totalité du personnel ressort d'un seul pays	Gestion strictement nationale avec un indice de transnationalité proche de 0 %
Gestion internationale : premiers échanges entre filiales	Apparition de la gestion des expatriés
Gestion multinationale : le nombre de pays s'étend	Gestion d'impatriés (cadres des filiales venant nourrir les équipes de la maison-mère) et envoi de cadres à haut potentiel dans les filiales
Gestion mondiale : réseau global	Présence d'une variété de nationalités au sein du comité de direction et obligation d'avoir une expérience internationale significative pour atteindre le sommet de l'organisation

#### *Des facteurs de contingence*

Bien entendu, le bas du tableau ne saurait constituer un objectif-cible pour toutes les entreprises : le dispositif des ressources humaines à l'international n'est finalement viable que s'il est en cohérence avec les grands facteurs du contexte. Autrement dit, ce premier critère doit s'accompagner de la prise en compte des facteurs de contingence. Parmi ceux-ci, on trouve notamment :

- les orientations stratégiques de l'entreprise, les pratiques concurrentielles dans le secteur d'activité ;
- l'organisation et les formes structurelles de l'entreprise. Le nombre de filiales et leur répartition par grande zone géographique sont cruciaux dans la compréhension de la forme globale de la GIRH. Naturellement, cela est très lié à la part du chiffre d'affaires réalisé à l'export : des travaux récents prouvent que les pratiques d'intelligence économique et stratégique des grandes entreprises françaises dépendent largement du nombre de filiales et de la part de l'export (Bournois et Romani, 2000) ;
- la culture d'entreprise et le style de management de ses dirigeants. Le thème central identifié de manière récurrente dans la littérature se formule simplement : la culture d'entreprise l'emporte-t-elle sur les cultures nationales des filiales, ou bien le dosage est-il plus subtil ?

## I.2 - L'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international

Une deuxième famille de critères permet de saisir comment les acteurs des ressources humaines vont s'organiser pour définir leurs politiques et mettre en place leurs outils de gestion.

### *Organisation de la GIRH*

En premier lieu, il importe de savoir si les aspects de la GIRH sont limités ou non à la division internationale, ou s'ils sont abordés et diffusés dans l'ensemble des divisions pays ou divisions produits. En d'autres termes, quelle est l'organisation de la GIRH ? Est-elle l'extension de la GRH nationale (*domestic*), ou se différencie-t-elle ? On comprend aisément qu'une GIRH cantonnée à la division internationale aura un rayonnement plus limité. La structure GIRH est-elle pilotée dans un sous-service de la DRH du siège, ou est-elle indépendante ? Ou bien encore a-t-elle pris une forme hétérarchique au sens de Hedlund (1986), c'est-à-dire pilotée à partir de plusieurs centres dans le monde, avec des individus-relais dans les filiales chargés de tel ou tel aspect de la GIRH ?

### *Rapports siège-filiales*

Il faut s'interroger en second lieu sur le pouvoir de contrôle du siège ou des filiales sur les problématiques de ressources humaines. En d'autres termes, il est important de bien comprendre les rapports entre siège et filiales. Que va-t-on centraliser ou décentraliser ? La typologie de Perlmutter et Heenan (1979) continue d'être une bonne caractérisation de ces rapports. La pratique montre que le sujet le plus centralisé est celui de la gestion des dirigeants et des cadres à très haut potentiel. Curieusement, l'ouvrage de Dowling et al. (1999) n'aborde pas du tout ce sujet hautement sensible !

### *Composition des comités de direction*

Il faut donc, en troisième lieu, se pencher, comme l'ont fait Adler ou Huault (1998), sur la composition du comité exécutif du groupe à l'échelle mondiale. Non seulement pour repérer la variété des nationalités représentées, mais aussi pour saisir la variété des parcours des dirigeants à l'international, leurs âges, leurs identités professionnelles. Tous ces éléments, comme le rappelait récemment M. Devys (DGA Ressources humaines du Groupe Accor) auprès d'un groupe de travail de l'Institut de l'Entreprise, participent à la capacité stratégique de pouvoir penser les produits et les services pour des clients d'origines culturelles éloignées des nôtres.

### *Degré de formalisation*

En quatrième lieu, au-delà du mix centralisation/décentralisation, il convient de caractériser le degré de formalisation des politiques et des pratiques de gestion. Quel est le degré de clarté et de transparence voulu sur tel ou tel aspect de la GIRH ? Parvient-on à échapper aux tropismes culturels de la formalisation élevée des pays anglo-saxons et du flou sur les procédures dont sont coutumiers les pays latins par exemple ? Dans ce domaine, les erreurs et les échecs culturels ont été particulièrement étudiés par Ricks (1993).

## I.3 - Les grandes composantes de la GIRH

Troisième rubrique : les grandes composantes de la GIRH, au sens de ses activités et de son instrumentation. Pour une présentation synthétique des thématiques présentes dans la littérature sur ce thème, nous retiendrons sommairement cinq grands critères : l'expatriation-impatriation et rapatriation ; la gestion des carrières et des rémunérations ; les relations sociales ; le management des équipes multiculturelles ; le système d'information ressources humaines. Ceux-ci connaissent tous de profondes transformations sous l'effet de la mondialisation croissante.

### *La gestion de l'expatriation*

Sur ce premier critère, la littérature propose des catégories d'analyse. Recourt-on à une politique ethnocentrique en choisissant des ressortissants du pays de la maison-mère (les *home country nationals*) ? Préfère-t-on une politique polycentrique, en retenant des cadres du pays d'accueil (les *host country nationals*), ou une politique géocentrique qui désigne comme dirigeants des cadres dont la connaissance de l'entreprise et l'expérience internationale prévalent largement sur leur nationalité d'origine (les *third country nationals*) ? Chacune des formules présente des avantages et des inconvénients et l'arbitrage ne peut être fait qu'en fonction des facteurs

de contexte dont nous avons parlé plus haut. Les experts se penchent aussi de plus en plus sur le profil de « l'expatriable ». Le coût économique (pour l'entreprise) ou psychologique (pour la personne) d'un échec peut en effet être considérable.

Aux techniques des années 70/80 - les primes de motivation à l'expatriation (*hardship premiums*) et les indemnités de compensation du coût de vie local (les fameux COLA - *Cost Of Living Allowances*) - se substituent des réflexions plus poussées sur l'équité de traitement des salariés des différents pays en fonction des postes tenus. La demande de responsables *Compensation and Benefits* a crû considérablement par rapport à l'offre existante de spécialistes, au point où leurs salaires se situent parmi les plus élevés au sein de la fonction. La dimension fiscale demeure centrale, et l'on constate que les multinationales pratiquent de plus en plus l'égalisation fiscale (*tax equalization*). On admet que le coût d'un expatrié équivaut à 2,5 fois le coût d'un salarié « local », et la tendance actuelle vise à repenser les systèmes de compensation en les rendant plus flexibles et individualisés.

On notera également, toujours sur ce premier critère lié à l'expatriation, que parmi les facteurs-clefs de succès et de crédibilité d'un dispositif de gestion internationale figure la capacité de l'organisation à gérer les retours (*repatriation process*). On distingue habituellement dans ce dispositif trois phases : la préparation (*re-entry preparation*) ; la transition, qui permet d'envisager le poste suivant et les conditions et modalités du retour ; la réadaptation (*readjustment*), qui a pour objectif de limiter l'impact du choc du retour (*re-entry shock*) ou de passage dans une autre culture (*reverse culture shock*).

#### *La gestion des carrières et des rémunérations*

On assiste à une démocratisation de l'accès aux carrières internationales. Pour l'Union Européenne, il est important de constater que les Etats-Unis sont plus présents comme investisseurs que comme destinataires de l'investissement étranger : ils sont à l'origine de plus de 50% de l'investissement total entrant contre les 5% du Japon. Cela permet ainsi de comprendre que s'opère une véritable américanisation des pratiques de GRH. Les statistiques révèlent très nettement que les investissements étrangers impliquent de plus en plus le développement d'activités tertiaires, qui ne peuvent très souvent être exportées qu'en établissant une présence physique sur le marché étranger ; cela signifie aussi que la mondialisation se traduit avant tout par la mise en place localement de personnels assurant les prestations de services. Ce second exemple, permet de comprendre pourquoi la GIRH concerne des entreprises de plus en plus nombreuses et de plus en plus dans les activités tertiaires. Les carrières ne sont plus exclusivement réservées aux cadres de production des multinationales ; elles s'ouvrent au monde des services, dans le cadre d'entreprises de taille plus modeste, à un personnel dont le niveau de responsabilités est de plus en plus variable.

Pour les générations de jeunes cadres supérieurs et dirigeants (on assiste à un mouvement mondial de leur rajeunissement), on n'imagine plus guère un parcours strictement national à l'image de ce qui est socialement valorisé dans un pays donné. Les hauts potentiels (*high potential executives* ou *high fliers*) sont préparés et sont testés dans des positions d'envergure internationale avec une confrontation obligée à d'autres modèles de management.

#### *Les relations sociales*

Les relations industrielles ou relations sociales ont souvent été rangées parmi les aspects les plus hermétiques à l'internationalisation des ressources humaines. En fait, on constate deux mouvements simultanés :

- des systèmes de relations sociales profondément ancrés dans les caractéristiques nationales : les relations avec les partenaires sociaux sont marquées par les institutions nationales (système éducatif, politique, judiciaire,...) ; le degré d'intervention de l'Etat varie ; la fragmentation ou la concentration des mouvements syndicaux est variable, tout comme le sont les liens avec les organisations politiques ou religieuses ;

- l'émergence des réalités régionales. La participation accrue des DRH aux comités de direction amène ceux-ci à contribuer à l'élaboration de la stratégie mais aussi à sa compréhension par les salariés. Ainsi les relations sociales incorporent-elles de plus en plus la communication et la discussion des informations stratégiques. C'est d'ailleurs dans cet esprit que se sont mis en place la plupart des comités d'entreprise européens. Au-delà des aspects strictement juridiques, il importe de bien saisir la variété des systèmes de négociation en présence et de préciser la nature des engagements en fonction des niveaux de négociation : internationale, régionale et nationale. Dans de nombreux cas, la culture d'entreprise peut faire le lien entre les différents échelons de négociation. Plusieurs DRH nous ont expliqué comment on peut rendre compatible une politique mondiale de

communication avec une politique européenne de concertation et la négociation locale, comme avec l'introduction des 35 heures en France...

### *Le management des équipes multiculturelles*

Le principal objectif poursuivi est l'apprentissage du management international en accroissant la performance à travers les équipes multiculturelles (*transnational teams*). Les processus de mondialisation impose le partage de connaissances, de pratiques de travail et de comportements, et cela d'autant plus que l'organisation choisie est géocentrique, c'est-à-dire sous la forme d'un réseau actif entre les filiales. Préparer des équipes multiculturelles performantes relève des missions de la GIRH. Les bénéfices de la diversité culturelle sont nombreux pour garantir la mise en œuvre des grands changements : plus grande réceptivité au changement, plus forte ouverture à la prise de risque, innovation, créativité, meilleure satisfaction du client... Les compétences requises deviennent de mieux en mieux identifiées. Il existe des compétences qui relèvent du «faire» : diffuser la stratégie à l'international, coordonner des actions au-delà des frontières nationales, jouer le rôle de médiateur... Mais aussi des compétences qui ressortissent de l'«être» : savoir repérer les différences, reconnaître les stéréotypes, valoriser les différences, communiquer auprès de publics variés, savoir intégrer les différences et créer des synergies...

### *Le système d'information international des ressources humaines*

De quelles informations doit-on disposer pour piloter une GIRH dont le contexte évolue en permanence ? Le système d'information est indispensable pour la prise de décision et la coordination des actions. La littérature spécialisée montre combien les organisations matures en GIRH fonctionnent en fait comme des systèmes de pouvoir (notion anglo-saxonne de *loosely coupled systems*) plutôt qu'à l'image de structures hiérarchiques, homogènes et très fortement contrôlées. La coordination des activités entre les différentes filiales, entre les différentes fonctions, ou les différents centres de profit, est souvent vécue comme une priorité par les directions générales des grands groupes. Il est important de pouvoir identifier comment les décisions GRH peuvent contribuer à cette nécessaire coordination à travers les dispositifs de formation, les réseaux informels de communication, la (les) langue(s) de travail, les modalités de fixation d'objectifs...

Le développement des systèmes d'information et des nouvelles technologies (en particulier des ERP) présente l'avantage de pouvoir intégrer la dimension humaine dans l'information économique à l'échelle de la planète et en temps réel. Mais il faut se méfier : l'outil ne pourra jamais rendre compte de la complexité culturelle et des aspects psychosociologiques, même s'il pourra aider le DRH à identifier des chantiers d'action, à évaluer la pertinence de certaines décisions, à anticiper des changements organisationnels et à les piloter.

Le panorama de la littérature qui vient d'être opéré met en évidence l'impérieux besoin de pouvoir caractériser une entreprise donnée en matière de GIRH, à un moment où de nombreuses expériences à l'international ont pu avoir lieu<sup>3</sup>. Comment, à partir de ces critères, peut-on proposer une analyse cohérente et globale de la GIRH ?

## **II – La GIRH dans les faits : quatre cas d'entreprises internationales d'origine française**

Notre ambition étant de proposer une grille d'analyse globale de la GIRH, nous avons cherché à tester ces différents critères sur plusieurs cas d'entreprises. Nous avons choisi pour cela quatre sociétés d'origine française ayant progressivement développé une importante activité économique à l'international. L'encadré méthodologique ci-dessous résume la manière dont les informations ont été collectées.

### **Encadré méthodologique**

A partir des trois rubriques et des dix critères proposés, un guide d'entretien a été construit en vue de conduire des entretiens semi-directifs auprès des directeurs de ressources humaines nationaux ou internationaux. Le guide d'entretien comportait les thèmes suivants :

- éléments de description de l'entreprise, notamment : effectifs, CA à l'export, internationalisation, nombre de filiales ;

<sup>3</sup> Cf. l'extraordinaire laboratoire d'expérimentation dans les Pays de l'est dans les années 1990.

- organisation de la fonction ressources humaines à l'international : organisation de la GIRH et des différentes directions de ressources humaines ; rapports sièges-filiales ; composition du comité de direction ; existence ou non d'une politique formalisée en la matière ;
- grandes composantes de la GIRH : recrutement et gestion des expatriés ; politique et instruments de stimulation (gestion des carrières, rémunérations...) ; relations sociales ; systèmes d'information ;
- vision globale de la GIRH : indicateurs de performance, benchmarking, facteurs-clefs de succès, difficultés saillantes.

Quatre cas d'entreprises ont pu être analysés au moyen de ce guide. Les personnes rencontrées<sup>4</sup> occupaient respectivement les fonctions de :

- entreprise A : DRH d'une zone multi-pays (1500 salariés sur les 2600 de l'entreprise) ;
- entreprise B : Directeur Général des Ressources Humaines pour l'ensemble de l'entreprise ;
- entreprise C : DRH groupe ;
- entreprise D : responsable ressources humaines de site.

Notre souci a été de collecter d'une part des éléments factuels et descriptifs, d'autre part la perception de la GIRH par nos interlocuteurs. Cette démarche exploratoire a vocation à être prolongée ensuite par des entretiens plus nombreux auprès de cadres de différentes unités au sein de ces entreprises, afin d'aller plus loin dans l'identification des pratiques.

## II.1 - L'entreprise A : une GIRH émergente

L'entreprise A, qui produit et commercialise des onduleurs, est née en 1996, suite à la cession d'une activité par une grande société, Alpha. Elle emploie actuellement 2600 personnes dans le monde, dont près de 1000 sur le territoire français. Son capital est détenu pour près des deux tiers par une société anonyme gérant entre autres des fonds de pension américains, le reste se partageant entre la société Alpha, d'où son activité est issue, et les salariés. Son chiffre d'affaires se répartit en trois grandes zones : 41% pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, 31% pour les Amériques, et 28% pour l'Asie-Pacifique. Encore dépendante de l'entreprise Alpha pour son implantation à l'étranger, A accentue son internationalisation à la faveur d'un rythme de croissance soutenu (8% par an en moyenne). Une vingtaine de filiales – et notamment une par « pays majeur », à partir de 100 millions de francs de chiffre d'affaires – concrétise cette dimension internationale, complétée par des bureaux de liaison ou des représentants dans les autres pays.

La GIRH n'en est qu'à ses débuts dans l'entreprise A. Selon un DRH de zone multi-pays, « *on est aux balbutiements de l'international.* » Ce constat est particulièrement vrai s'agissant de l'organisation de la fonction RH à l'international. S'il existe une DRH de groupe et des DRH de grandes zones géographiques mondiales, la primauté de décision est reconnue par ceux-ci aux managers de chaque filiale : « *On est plutôt dans une société multilocale [que dans une entreprise internationale ou globale]. Il est hors de question [pour un DRH de zone] d'imposer quelque chose à un pays.* » Il n'existe d'ailleurs pas de service spécialisé en GIRH : pour prendre un exemple, au sein de la direction des ressources humaines de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, qui n'emploie que 12 personnes, seuls le DRH et son assistante s'occupent de l'international. Si l'on prend l'exemple du comité de direction de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, seuls deux membres sur 13 ne sont pas de nationalité française. Il n'y a pas pour l'heure de politique formalisée en GIRH, excepté le principe du passage à l'international pour les cadres à potentiel, inscrit dans la politique générale.

Un certain nombre d'indices, en particulier du côté des grandes composantes de la GRH à l'international, signalent cependant une GIRH émergente. Si le recrutement des non-Français est aujourd'hui insignifiant sur la zone française de l'entreprise, celle-ci n'hésite pas à organiser des expatriations, soit pour répondre à un besoin non satisfait en local, soit dans le cadre de la carrière des salariés à haut potentiel. Le souci des dirigeants est également d'évoluer vers une homogénéisation des politiques d'appréciation et de rémunération. Sur le plan des relations sociales, il n'existe pas de comité d'entreprise européen, mais le repérage des spécificités juridiques et fiscales propres à chaque pays a été entreprise récemment, à la faveur d'une réflexion sur l'élargissement de l'actionnariat salarié. Une action de formation spécifiquement dédiée à l'international a également vu le jour en 1999, avec un séminaire de management interculturel, qui réunit pendant une semaine 15 managers dans un pays

<sup>4</sup> Nous gardons l'anonymat de ces personnes et de leur entreprise, mais nous tenons à les remercier pour leur disponibilité.



donné, et qui leur donne de travailler l'étude des cultures locales et de faire du benchmarking auprès de sociétés multinationales.

Articuler politique et « *figures imposées* » à l'international et respect des cadres juridiques locaux, telle est finalement l'ambition de la GIRH en émergence dans l'entreprise A. Bien qu'elle construise sa GIRH en référence à l'entreprise Alpha, dont son activité est issue, cette entreprise ne manifeste pas de volonté explicite de suivre un modèle particulier : « *On est en train de créer notre propre culture. On apprend en marchant, on essaye de prendre ce qui est bon et de l'adapter à notre propre entreprise. On fait référence à Alpha, mais à chaque fois que l'on peut simplifier, aller plus vite, on le fait aussi. Pour l'expatriation, on est allé voir Hewlett-Packard, Thomson, Coopers... Et puis on a décidé de faire nous-mêmes.* » Ce souci d'adaptation se conjugue avec l'aversion pour la centralisation, vue comme source d'échec : « *Nous n'avons pas les moyens de gérer en central.* » Dès lors, le facteur-clef de succès consiste pour A à s'appuyer sur des moyens locaux, et notamment des managers bien formés, connaissant la législation locale et capables de s'appuyer sur des personnes-ressources.

## II.2 – L'entreprise B : un processus de consolidation pour la GIRH à partir d'une base nationale

Le groupe B est un des leaders mondiaux de l'industrie du petit équipement domestique. Au travers de plusieurs marques, son activité se répartit en quatre grands domaines produits : le petit «électro-culinaire », produits électriques pour la cuisine et la table ; le petit équipement du foyer ; les articles de ménage ; les produits de soin de la personne. Implanté dans 39 pays différents, B emploie aujourd'hui 14 214 salariés, dont 7 304 en France<sup>5</sup>. Son chiffre d'affaires 1998 a été réalisé pour trois quarts à l'étranger et près de la moitié hors de l'Union Européenne.

L'internationalisation de l'entreprise et de son activité est en fait un processus qui a réellement démarré en 1988, par l'acquisition d'une marque étrangère. B cherche à consolider et à développer cette internationalisation, en se fixant comme objectif de s'implanter localement sur tous les continents pour être proche des marchés et mieux répondre aux attentes spécifiques des consommateurs. Son organisation repose aujourd'hui sur une structure matricielle croisant trois dimensions : cinq directions générales d'activités, qui ont la responsabilité d'assurer le leadership du groupe sur ses familles de produits-clés ; sept fonctions groupe, qui représentent des pôles d'expertise au service des continents et des activités ; et quatre directions générales continentales (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie), qui ont pour mission d'optimiser la présence du groupe sur les grands marchés mondiaux. Les « patrons de continent » participent au comité de direction, tout comme le Directeur Général des Ressources Humaines (DGRH).

Ce processus d'internationalisation se lit également au niveau de l'organisation de la fonction Ressources Humaines. Les services ressources humaines articulent, sous l'autorité du DGRH, sept DRH géographiques et quatre fonctions « corporate » (développement des compétences, communication interne...). A l'échelle du groupe, la fonction Ressources Humaines est chargée de la mise en œuvre de politiques homogènes en matière de recrutement, d'appréciation, de mobilité et de rémunération. Les dirigeants de B jugent notamment les actions à l'international des responsables Ressources Humaines sur la capacité à maintenir en temps réel des plans de succession « worldwide » et à développer la présence de cadres étrangers au sein du comité de direction ; ce dernier ne comprend actuellement que 3 étrangers sur un total de 19 membres. On note par ailleurs un développement des expatriations : en 1998, les cadres expatriés et ingénieurs représentent 5% de l'effectif d'encadrement, contre 2,5% quatre ans plus tôt. Après une politique de décentralisation liée à l'histoire du groupe B, qui a grandi en absorbant des entités travaillant de façon autonome, l'heure est bien à l'homogénéisation des actions. Celle-ci passe par une formalisation : un livret est en cours de préparation : chaque salarié y trouvera la formalisation des politiques, processus et outils mobilisés en matière de GRH : politique salariale, pratiques privilégiées de mobilité professionnelle et géographique, classification, évaluation des performances... Ce livret, une fois rédigé, sera commenté lors de sessions spécifiquement dédiées à cet effet.

Ce processus d'homogénéisation de la GIRH, clairement affiché dans les intentions, se lit de manière concrète dans les grandes composantes de la GIRH. Un système spécifique de pesée des postes, incarnant ce même souci d'homogénéisation, s'appuie sur une approche Hay en la simplifiant. Le support d'appréciation des cadres supérieurs est en voie de normalisation. La dimension internationale est également très présente dans les séminaires d'intégration destinés aux cadres, ainsi que dans des formations de hauts potentiels organisées en partenariat avec l'INSEAD. Un système d'information mondial est élaboré dans le cadre de SAP, et intègre au

<sup>5</sup> Chiffres disponibles au 31 décembre 1998.

fur et à mesure de ses développements des données sur les salariés européens et des autres zones géographiques où intervient le groupe.

On a donc affaire, avec le groupe B, à une montée en charge planifiée et formalisée de le GIRH. Celle-ci est appuyée sur un benchmarking réalisé par l'intermédiaire de plusieurs canaux, dont un club spécialement dédié à cette dimension. Selon le DGRH, cette GIRH se développera d'autant plus qu'il existera une volonté marquée de la Direction Générale d'agir dans cette direction, que les actions menées s'inscrivent dans la durée et que la dimension « *cosmopolite* » des membres de l'encadrement soit une réalité. Ces facteurs-clés de succès permettent selon lui de dépasser la difficulté majeure de la GIRH, à savoir l'existence de traits culturels et de modes de fonctionnements éloignés de ceux en vigueur en France, pays d'origine de l'entreprise.

### **II.3 – L'entreprise C : une GIRH fortement structurée dans un contexte de forte internationalisation**

Cette troisième entreprise a pour base historique une société française travaillant dans le secteur de la distribution électrique. Son périmètre actuel - un groupe international de 66 000 salariés, dont 15 000 en France - est issu d'un conglomérat hétéroclite : l'entreprise regroupe aujourd'hui quatre grandes marques, dont deux étrangères. Le chiffre d'affaires total est réparti pour 18% en France, 35% dans le reste de l'Europe, 30% en Amérique du Nord et 17% dans le reste du monde. Le capital, lui, est ouvert à 100% (68% en France, 24% pour le reste de l'Europe, 7% pour l'Amérique du Nord et 1% pour le reste du monde), et connaît deux grandes tendances : l'augmentation des fonds de pension, avec leur exigence croissante en termes de résultats, et une volonté plus affirmée d'un actionnariat salarié (objectif de 10% en 2005, pour 4,8% actuels), à dimension de plus en plus internationale. L'entreprise C dispose d'une force de vente considérable, avec 80 000 vendeurs potentiels à travers le monde, et cherche à développer le commerce électronique tout comme l'accroissement du partenariat avec les distributeurs. Le développement de l'offre repose sur « *l'épine dorsale de la géographie* », et dans cet esprit la structure de l'entreprise arbore une matrice croisant domaines d'activité stratégique et zones géographiques.

L'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international se calque pour ainsi dire sur cette matrice. Selon son DRH, « *l'organisation est efficace si elle est proche de la réalité* » : c'est pourquoi les services de ressources humaines se déclinent selon les différentes entités du groupe. Un service de GRH existe au niveau du groupe : 28 personnes assurent la gestion et le développement des cadres dirigeants - 150 postes clefs et 300 forts potentiels -, mais aussi l'administration de la fonction au niveau mondial (par un partage des meilleures expériences) et la planification des ressources humaines : dans tous les budgets à 3 ans se trouve un volet Ressources Humaines. L'ambition de ce niveau « groupe » est de faire davantage la preuve de la valeur ajoutée de la GRH et de diffuser notamment une forte culture de leadership : les missions essentielles du leader sont ainsi formalisées selon neuf compétences, unifiées par un vecteur commun qu'est la communication. Pour les cadres, la politique RH est largement formalisée et commune à l'échelle internationale.

Les grandes composantes de la GIRH chez C font apparaître la marque de l'internationalisation. Dès le recrutement, l'international a une forte place : l'objectif est de parvenir à un ratio de 50% de dirigeants non français. Les « *people review* », par métier et par zone géographique, participent, aux côtés des « *assessment centers* » et de l'outil de développement personnel 360°, à la gestion des carrières. Et ce, même si les spécialistes des fonctions corporate ne sont pas forcément basés à Paris : la tendance est en effet à ce qu'« *on n'aura plus de collaborateur physique autour de soi, mais des compétences dans le monde entier* ». Le spécialiste de l'évaluation des équipes en cas de fusion, par exemple, est basé aux Etats-Unis. La partie variable de la rémunération des cadres prend massivement en compte la performance économique du groupe par rapport à celle de l'entité locale. Un intranet RH international (par lequel le personnel administre lui-même son fichier) complète le dispositif d'une GIRH formalisée et structurée.

### **II.4 – L'entreprise D : d'une empreinte bi-nationale à l'ambition d'une GRH globale**

D, au contraire des entreprises précédentes, n'a pas une origine exclusivement française. Cette société qui travaille dans le secteur des semi-conducteurs relève d'une holding établie aux Pays-Bas. Elle est née en 1987 d'une joint-venture entre une entreprise française et une entreprise italienne. Présentées comme « *perdantes* » à l'origine, les deux sociétés-mères ont donné naissance à une société aujourd'hui florissante, employant 36 000 salariés dans le monde, dont 7 000 en France. D se définit moins comme une entreprise multinationale que comme une société globale, rassemblant dans un pays, développant dans un autre : tous les salariés relevant d'une même division travaillent, quelle que soit leur nationalité, dans le site où est établi le cœur de compétences de

cette division. La structure est une matrice croisant fonctions, domaines produits-marchés et quatre grandes régions (Europe, Amérique, Japon, Asie-Pacifique). Cette matrice se concrétise au sein de chaque organisation régionale, dans la mesure où chaque salarié dépend d'un hiérarchique au sein de son domaine produits-marchés tout en étant fortement en lien avec la filière fonctionnelle. Le chiffre d'affaires est réparti à 42% en Europe, à 22% en Amérique du Nord, à 4% au Japon et 29% dans le reste de l'Asie-Pacifique.

Plusieurs caractéristiques chez D attestent d'un certain développement de la GIRH. Aux côtés du DRH « corporate », des DRH pays et des responsables ressources humaines de sites, travaillent des DRH trans-pays, ceux des domaines produits-marchés et des fonctions centrales. Travaillant avec les DRH de chaque pays où se trouvent les usines, ces DRH transversaux ont ce qu'on nomme chez D « *la vision d'hélicoptère* : [ils sont chargés] *du benchmarking, de la veille, de la transmission des best practices et du déploiement de la politique D.* » En cas de conflit entre deux entités, les rapports sont officiellement réglés par la matrice, mais en cas de non-résolution au premier niveau, l'arbitrage revient directement aux vice-présidents corporate. Le Chairman Executive Office, présidé par un Italien, rassemble des Français, des Italiens, des Anglais et des Asiatiques, sachant que le nombre de nationalités croît au fur et à mesure qu'on descend dans l'organigramme. La politique de GIRH est formalisée dans un standard mondial : il existe ainsi une norme de formation de 55 heures par salarié et par an.

Même si chez D on déclare que « *les outils restent locaux et culturels* », la GIRH montre un certain niveau d'instrumentation homogène et pour ainsi dire « globale ». Un comité de groupe européen a vu le jour en 1999. Toutes les offres internes sont consultables par un système de job posting world wide, et chaque salarié peut y faire acte de candidature, dans le contexte de « *divisions [qui] raisonnent mondial* ». Un véritable système d'information mondial est en voie d'installation, et une « datawarehouse » permettra de réaliser toutes les analyses souhaitées de n'importe quel centre de décision.

### III – Comparaison et discussion : repérage des profils de GIRH

Les quatre entreprises présentées correspondent à des stades différents d'internationalisation : en empruntant la typologie d'Adler, on peut repérer que A relève du deuxième groupe (gestion internationale : premiers échanges entre filiales, apparition de la gestion des expatriés), tandis que B, C et D se situent du côté de la gestion multinationale, avec l'ambition de passer à une véritable gestion mondiale. Pour autant, les GIRH respectives de ces organisations ne se répartissent pas de manière aussi simple en deux catégories. L'examen des points de convergence et de divergence d'une GIRH à l'autre permet en effet de repérer une situation plus nuancée.

#### III.1 – Quelques convergences

Premier constat : même si ces entreprises connaissent des stades d'internationalisation différents, leurs GIRH font apparaître des points communs. Ceux-ci apparaissent d'abord dans l'ordre de l'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international : d'une part, il existe dans chaque cas, en plus des DRH nationaux ou multi-pays, un DRH de groupe ; d'autre part, même dans les cas où l'internationalisation semble avancée, la présence des non-Français dans le comité de direction reste minoritaire.

D'autres points communs existent au niveau des grandes composantes de la GIRH : on remarque ainsi un recours privilégié à la méthode Hay ou ses dérivés pour l'évaluation des postes ; les relations sociales transnationales sont quasi-inexistantes (tout au plus existe-t-il un comité européen, pour l'heure fonctionnant essentiellement comme instance d'information) ; les formations à l'interculturel sont parmi les premières actions développées, pour les dirigeants puis pour les cadres ; enfin, le système d'information apparaît comme un élément structurant de la GIRH, non seulement pour faire circuler l'information et mener des analyses à l'échelle mondiale, mais encore pour transmettre et faire appliquer une politique de groupe.

Ces convergences nous rappellent à une élémentaire prudence s'agissant de la description et de la qualification d'une GIRH. Ce n'est pas parce qu'une entreprise forme ses dirigeants à l'interculturel et qu'elle met en place un intranet mondial qu'elle est fortement avancée dans son internationalisation... Et inversement, même des entreprises qui font l'essentiel de leur chiffre d'affaires hors de leur périmètre d'origine ne développent pas de manière prioritaire la coordination transnationale de leurs relations sociales. Sur ce dernier point, on peut se demander si ce faible empressement n'est pas la marque de notre système de relations sociales (Amadiou, 1999).

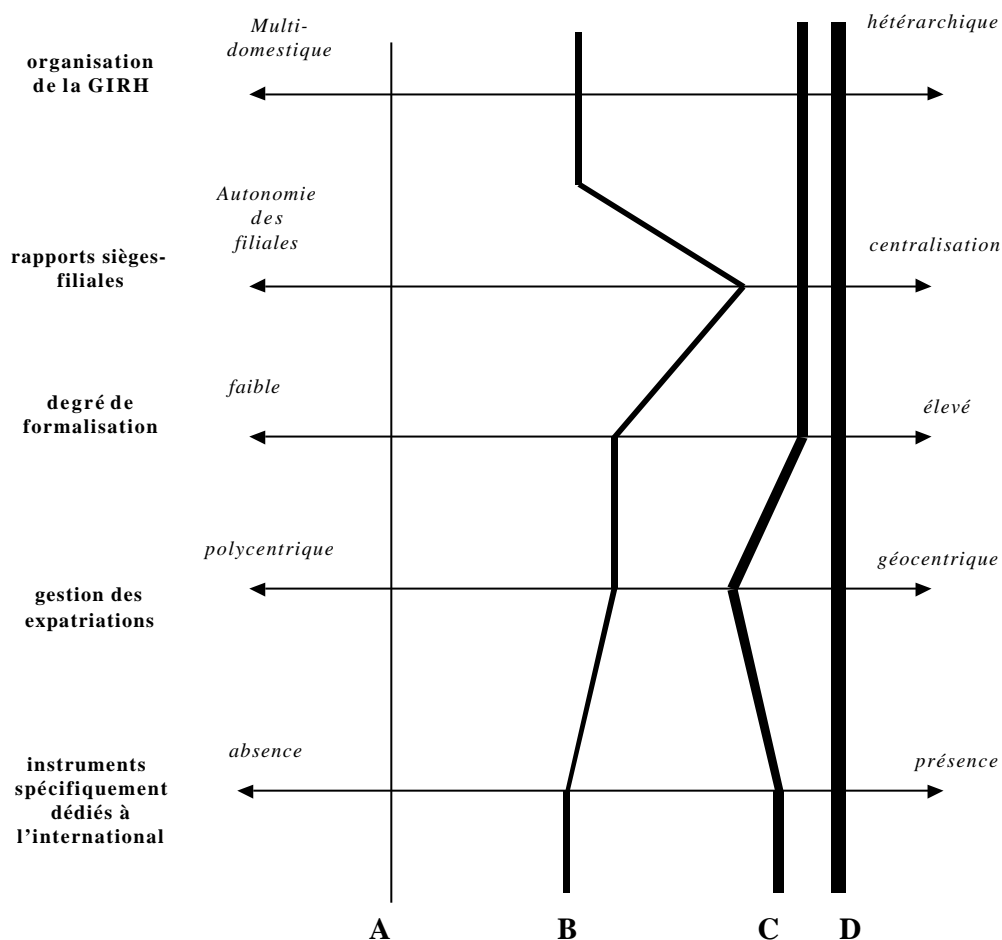
### III.2 – Des « profils » néanmoins différents

A l'opposé, de nombreux points de divergence séparent ces différents cas de GIRH. En particulier:

- l'organisation de la GIRH : chez A, le choix qui est fait celui d'une DRH multi-pays très légère, de telle sorte que la GIRH relève concrètement d'une configuration « multi-domestique ». Chez B, le souci est de formaliser et d'harmoniser les différentes GRH à partir d'une forte impulsion au niveau du groupe. C et D se sont engagées vers une forme hétérarchique, où des acteurs RH relais dans les filiales ou les centres de compétences participent au pilotage ;
- les rapports sièges-filiales : ils opposent d'une part A, qui cherche à maintenir l'autonomie de ses filiales, aux trois autres entreprises, qui centralisent non seulement la gestion des dirigeants et cadres à potentiel, mais aussi la formalisation de la politique et les dispositifs mondiaux d'information ;
- le degré de formalisation de la GIRH : faible dans le cas de A, il augmente dans le cas de B et apparaît comme important chez C et D ;
- la gestion des expatriations : A montre une politique polycentrique, donnant la priorité dans les recrutements aux cadres du pays d'accueil, et ne recourant à l'expatriation que si un besoin n'est pas satisfait en local. D, et dans une moindre mesure C, pratiquent une approche géocentrique, en regroupant de plus en plus sur un même site les compétences nécessaires quelle que soit la nationalité d'origine ;
- l'existence d'instruments de GRH spécifiquement dédiés à l'international : A n'en dispose pas à l'heure actuelle, B prépare un standard pour l'évaluation des cadres, C et D ont davantage recours à des systèmes d'information et des formations réellement internationaux.

Visualiser ces profils à partir de l'information fournie par nos interlocuteurs (schéma 1) permet d'une part de restituer leur vision, et d'autre part de comprendre qu'il n'y a pas d'un côté une « GRH faiblement internationale » et de l'autre une « GRH fortement internationale ». En effet, il y a plutôt un continuum de configurations possibles, l'entreprise B apparaissant souvent en situation intermédiaire ; de plus, on remarque des choix différents pour des stades d'internationalisation proches : B ne pratique pas, pour l'organisation de la GIRH, l'approche matricielle retenue par C et D.

**Schéma 1 : les profils de GIRH : positionnements distinctifs des 4 GIRH observées**  
*Par construction, les éléments convergents n'y figurent pas.*



### III.3 – Trois hypothèses à examiner ultérieurement

Dans cette approche exploratoire, nous n'avons pas pu recueillir suffisamment de données pour établir des liens entre tel profil de GIRH et telle cause explicative. Nous pouvons néanmoins avancer dès à présent trois hypothèses, qu'une phase ultérieure de cette recherche aura à confirmer ou infirmer :

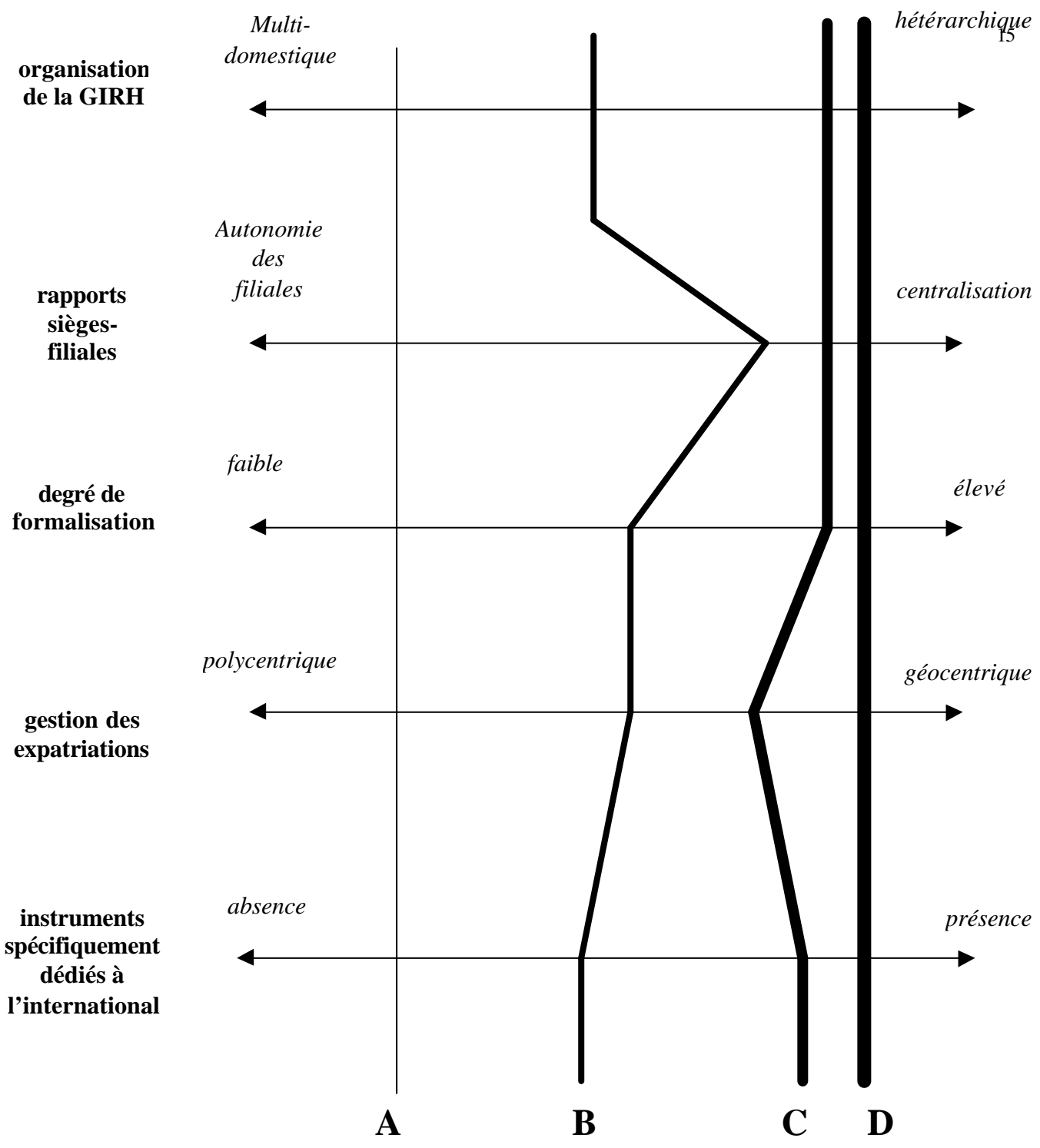
- le stade d'internationalisation détermine-t-il la configuration de la GIRH ? Il est en effet tentant de voir dans les cas de A, B, C et D quatre stades, du moins avancé au plus avancé. Rappelons cependant que la typologie d'Adler ne procède pas d'une vision évolutionniste (il ne s'agit pas de suivre une *one best way* de l'internationalisation). En outre, nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour dire que l'entreprise B, dont la GIRH se démarque partiellement de celles de C et D, serait à un stade d'internationalisation significativement différent. L'hypothèse alternative serait alors qu'à effet de contingence égal les choix managériaux, voire les stratégies d'acteurs, induisent tout autant les pratiques de GIRH, comme cela a été montré sur d'autres pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000).

- L'histoire de l'entreprise explique-t-elle le développement de la GIRH ? D'un côté, la fondation bi-nationale de l'entreprise D, et sa GIRH fortement développée, plaident en ce sens. Mais de l'autre, le cas de A semble contre-intuitif, puisque cette entreprise est née de la cession d'une activité qui était déjà internationale, au sein d'un groupe également international, alors que sa GIRH est faiblement structurée.
- Les pratiques et instruments de gestion utilisés dans d'autres domaines influencent-ils la GIRH ? La présence de « matrices business » chez C et D coexiste avec une approche matricielle de la GIRH, tout comme le recours à SAP semble induire une certaine instrumentation pour l'information en ressources humaines.

## **En guise de conclusion**

Il ressort de cette étude exploratoire que, parmi toutes les dimensions-clés de la GIRH recueillies dans la littérature, toutes ne sont pas également discriminantes pour l'établissement de profil de GIRH pour cette première application. Celle-ci appelle d'autres mises en œuvre, pour conforter ou nuancer cette conclusion provisoire.

Notre ambition est ainsi de pouvoir mettre à la disposition des managers une grille d'analyse éprouvée. Alors que les entreprises sont confrontées aux processus de fusions/acquisitions, à l'accroissement des besoins de productivité et au raccourcissement de la durée des cycles de vie des produits, ces managers pourront dès lors mieux caractériser leur GIRH. Cette dernière appelle de nouveaux regards, de nouvelles mentalités et de nouveaux comportements que praticiens, étudiants et enseignants vont devoir développer.



## Bibliographie et références

- Adler N. and Fariborz G. (1993), «A Strategic Approach to International Human Resources Management », in *International Management Research – Looking to the Future*, De Gruyter.
- Amadiou J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Seuil.
- Bartlett C. and Ghosal S. (1987), « Managing across borders : new strategic requirements », *Sloan Management Review*, Summer, p. 7-17.
- Bournois F. (1994), « L'emploi et la gestion des ressources humaines en Europe : synthèse des évolutions majeures depuis 1993 », *Revue Personnel*, octobre, 14 pages.
- Bournois F. (1997), « La notion d'espace européen : l'espace d'emploi », *Revue française de géoéconomie*, n°3.
- Bournois F. et Roussillon S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain – Une approche internationale de la gestion des hauts potentiels*, Paris, Economica.
- Bournois F. et Romani P.J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les grandes entreprises françaises*, Paris, Economica.
- Dowling P., Welch D. and Schuler R. (1999), *International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context*, South Western College Publishing, Cincinnati.
- Hedlund G. (1986), « The hypermodern MNC – A heterarchy ? », *Human Resource Management*, vol 25, n°1, p. 9-35.
- Huault I. (1998), *Le management international*, Paris, La Découverte, collection " Repères ".
- Igalens J. et Barraud V. (1997), « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », in Tremblay M. et Sire B. éd, *GRH face à la crise, GRH en crise ?*, Presses HEC Montréal, p. 227- 242.
- Janssens M. (1994), « Evaluating international managers' performance : parent company standards as control mechanism », *International Journal of HRM*, vol5, n°4, p. 853-873.
- Perlmutter H. and Heenan D. (1979), *Multinational Organization Development*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Ricks D. (1993), *Blunders in International Business*, Cambridge, MA : Blackwell.
- Sparrow P. and Hiltrop J.M. (1994), *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall.