

ISSN 0829-0121  
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1997

**LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA FONCTION  
RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES  
ENTREPRISES INTERNATIONALES:  
ÉLABORATION D'UN CADRE CONCEPTUEL**

par

**Tania Saba et Vladimir Pucik**

FÉVRIER 1997

DOCUMENT 97-02

Tania Saba est professeure adjointe, École de relations industrielles - Université de Montréal.  
Vladimir Pucik est professeur agrégé, School of Industrial and Labor Relations - Cornell  
University.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adresse électronique: [SABATA@ERE.UMONTREAL.CA](mailto:SABATA@ERE.UMONTREAL.CA)  
Télécopieur: 514-343-5764

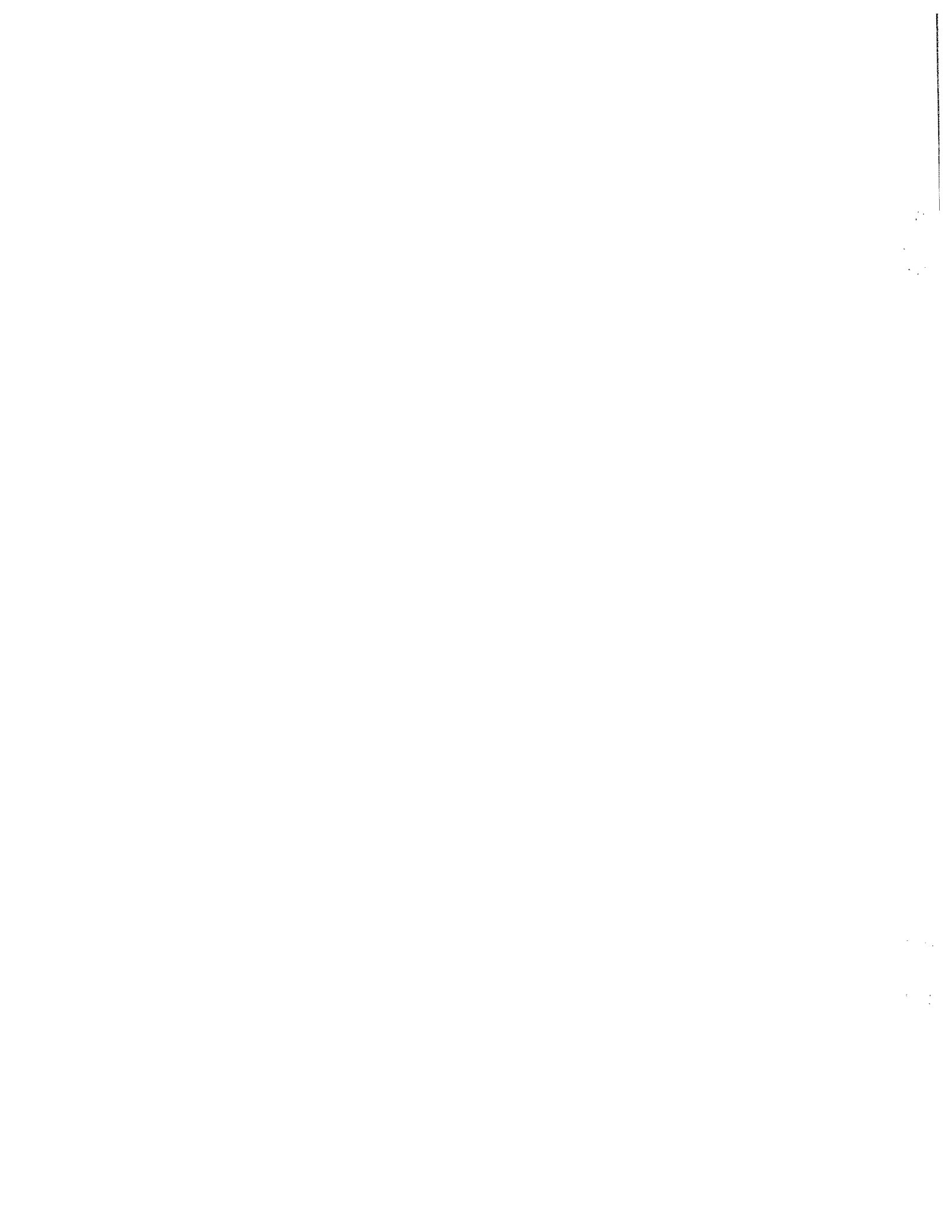
100

100

**Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines  
au sein des entreprises internationales:  
élaboration d'un cadre conceptuel**

Saba Tania  
Professeure adjointe  
École de relations industrielles  
Université de Montréal  
C.P. 6128, succursale Centre-ville  
Montréal, Québec  
H3C 3J7  
Tel: (514) 343-5992  
Fax: (514) 343-5764  
Courrier électronique: [sabata@ere.umontreal.ca](mailto:sabata@ere.umontreal.ca)

Pucik Vladimir  
Professeur agrégé  
School of Industrial and Labor Relations  
Cornell University  
393, Ives Hall  
Ithaca, NY 14851-0952



***Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines au sein des entreprises internationales: élaboration d'un cadre conceptuel***

**RÉSUMÉ DE L'ARTICLE**

Le processus de globalisation des marchés a contribué à accélérer les phénomènes de restructuration des organisations par des acquisitions, des fusions, des ententes entre entreprises et des investissements massifs en développement technologique. Ces restructurations visent principalement à accroître la compétitivité des entreprises face aux divers marchés. Un défi de taille est lancé aux organisations, celui de gérer des opérations diversifiées dans des environnements qui diffèrent économiquement, politiquement et socialement. Le besoin de maintenir une cohérence et une coordination entre des opérations dans différents pays se fait donc de plus en plus pressant.

Or, ces changements ne peuvent se concrétiser sans des réorganisations internes à l'entreprise qui visent, en particulier, la gestion des ressources humaines considérées comme un atout stratégique, essentiel à la performance de l'entreprise (Dowling et Welch, 1994; Evans, 1993; Ferner, 1994; Pucik, 1992; Tung, 1984).

Nombreux sont les problèmes auxquels peuvent faire face les organisations qui choisissent d'élargir leur horizon. Pouvoir créer et maintenir une équipe chevronnée d'exécutifs capables d'établir des stratégies à long terme et de maîtriser les aléas des marchés internationaux est fréquemment cité comme un premier défi à la gestion des ressources humaines (Pucik, 1985; 1992). La nécessité de faire de la fonction RH une ressource stratégique pour l'organisation constitue également un élément de succès crucial sur le plan international comme sur le plan national. Citons également la nécessité de former des cadres internationaux capables à la fois d'harmoniser les besoins et les particularités locales des pays partenaires avec les objectifs mondiaux (Doz et Prahalad, 1992).

La fonction RH cesse d'être pleinement efficace lorsque sa structure ne suit pas le phénomène d'internationalisation. Plusieurs auteurs (Morgan, 1986; Dowling, 1988; Dowling et Schuler, 1990; Tung et Miller, 1990; Harzing et Van Ruysseveldt, 1995) ont identifié des différences entre la fonction RH dans son rôle domestique et celle dans son rôle international. L'émergence de la gestion stratégique internationale des ressources humaines et la nécessité d'aligner une stratégie internationale des ressources humaines avec la stratégie organisationnelle globale constitue un des rôles majeurs de la fonction. La nécessité de gérer avec une perspective plus large et le besoin d'être responsable d'un plus grand nombre d'activités, notamment des activités plus diversifiées dont la gestion des carrières à l'international, la gestion de la mobilité et des problèmes de famille lors d'assignations internationales, les problèmes de rémunération, etc... sont autant de facteurs qui distinguent la fonction RH domestique ou nationale de la fonction RH internationale.

Dans le but d'atteindre ses objectifs sur le plan international, la fonction RH doit perdre son caractère de fonction spécialisée pour devenir une fonction plus généraliste. Idéalement, elle devrait faire partie intégrante du travail de chacun des cadres internationaux (Pucik, 1992; Weeks, 1992; Pickard, 1993). En même temps, l'émergence de nouvelles compétences pour les professionnels en ressources humaines est essentielle (Keller et Campbell, 1992; Lawson et Limbrick, 1996). Eichinger et Ulrich (1995) ont identifié quatre nouvelles compétences qui doivent

figurer dans le curriculum des professionnels en RH qui s'occupent de gestion internationale: des compétences opérationnelles et connaissances internationales (1), des habiletés en finance et affaires (2), pouvoir initier et gérer le changement (3) et bien maîtriser les systèmes de gestion informatisée (4).

Les activités de gestion des ressources humaines qui visent à atteindre les objectifs organisationnels dans un contexte international sont plus nombreuses que celles implantées dans des organisations qui opèrent uniquement dans des marchés internes. La tâche principale des professionnels en ressources humaines consiste à adapter l'organisation à des environnements complexes, à développer des capacités individuelles pour le faire et à mobiliser l'organisation entière. À partir de la littérature, on peut recenser quatre grandes orientations:

Premièrement, le *développement du leadership international* correspond à la gestion de la succession et du développement de carrière des individus appelés à devenir des leaders internationaux (Pucik, 1985; 1991; Derr et Oddou, 1991; Bartlett et Ghoshal, 1991; 1992; Evans, 1992; Tichy, 1992; Kets de Vries et Mead, 1992; Rhinesmith, 1995; Eichinger et Ulrich, 1995). Deuxièmement, le *développement de capacités et de processus organisationnels* s'attache à donner à l'organisation les capacités essentielles pour pouvoir être fonctionnelle n'importe où dans le monde (Evans, 1989; 1992; Pucik, 1992; Eichinger et Ulrich, 1995). Troisièmement, la *gestion efficace des cadres internationaux* correspond à être en mesure de fournir des gestionnaires habiles au moment opportun pour contribuer au développement des marchés externes. Finalement, la *coordination des activités de gestion des ressources humaines* a trait essentiellement à l'harmonisation des pratiques à travers les unités organisationnelles situées dans des pays différents dotés de cultures diverses ainsi que l'implantation de mécanismes de contrôle pour évaluer l'efficacité des pratiques à travers l'organisation (Tung, 1994; Eichinger et Ulrich, 1995).

Dans un second temps, l'article tente de déterminer comment les forces environnementales et les facteurs internes (stratégie d'affaires, structure organisationnelle, culture, etc.) peuvent influencer l'organisation (1), la dotation (2) et les activités de la fonction ressources humaines (3). En effet, les différentes configurations de la fonction RH à l'international peuvent être influencées par des contraintes externes à l'organisation telles que le contexte politique, légal, culturel, social et économique. Quant aux facteurs internes, l'article met l'emphase sur les influences à caractère stratégique telles que la stratégie d'affaires, la stratégie ressources humaines et l'approche ressources humaines adoptée par l'organisation. Les facteurs organisationnels tels que la taille et le type d'industrie, la culture et la structure organisationnelle, le type de propriété et l'allocation des ressources, l'expérience en gestion internationale et la syndicalisation sont également notés comme pouvant influencer la structure, les compétences et les activités de la fonction RH afin d'atteindre les niveaux de performance requis.

## ABSTRACT

The rapid pace of internationalization accompanied by the need for multinationals to increase local responsiveness and global integration have led researchers and companies to pay increasing attention to the role of the human resource management in multinational companies and therefore to try to better understand the role of the HR function in an international setting.

As the international human resource (IHRM) function involves greater diversity in activities and population, the purpose of this research proposal lies in assessing the role of the HR function in internationally operating companies. It attempts to shed light on the different configurations of the HR function trying to determine how external forces (forces such as the environment, the technological change) and internal factors (such as business strategies, organization structure, culture, size, headquarters nationality, etc.) can influence the *organization* (1), the *staffing* (2), and the *activities* (3) of the function.

Many challenges face the HR function in the internationalization context. We believe that to respond to these challenges the HR function needs to define itself new roles, new configurations, new competencies and to clarify its role in internationally operating companies. Therefore, we will first start by uncovering the main challenges to the IHR function and then we will address the way the HR function is adjusting to these challenges. In a second section, the exogenous and internal factors influencing the IHR function will be examined.

As a first step, authors started by recognizing the differences between domestic and international human resource management (Morgan, 1986; Dowling and Schuler, 1990; Torrington and Holden, 1995; Harzing, 1995). As a second step, the emphasis was drawn on recognizing the necessity for the human resource management function to play a strategic role (Pucik, 1985; 1991; Evans, 1992; Bartlett and Ghoshal, 1989; 1991).

To meet the challenges as foreign involvement increases, the HR function must consider new structures and new orientations. If the firm is a multidomestic industry, the role of the HR function will most likely be more domestic and therefore the structure will support the primary activities of the firm in each domestic market making sure that a competitive advantage is achieved through cost/efficiency and product/service differentiation (MacMillan and Schuler, 1985). The question of knowing how much should be exported and how much or what should be local remains one of the most critical issue in determining the vocation of the IHR function.

The key organization task of the IHR function is to respond to a complicated environment by capturing and developing the individual capabilities and mobilizing the entire organization. Four new orientations to the IHR function can help achieve these objectives:

- **Leadership development.** In the MNC the HRM function is responsible for managing the succession and career development as part of the succession planning. HR executives need to provide the organization with competent global leaders.
- **Organizational capabilities development.** HR executives need to build the skills and perspectives necessary to operate anywhere in the world
- **Effective Expatriate Management.** HR executives have to help fill the global leadership bench with change agile expatriate managers (Eichinger and Ulrich, 1995)
- **Policy coordination.** HR professionals need to adapt HR policies in ever changing environments, cross-border team settings and under cross-cultural influences. HR professionals need, as well, to develop processes for doing ongoing organizational audits (Eichinger and Ulrich, 1995).

In order to achieve these goals, the HR function will have to lose much of its specialist character to become an integrated part of each and every manager's job (Pucik, 1992; Weeks, 1992), and, at the same time, develop new essential skills (Keller and Campbell, 1992; Lawson and Limbrick, 1996). Eichinger and Ulrich (1995) identified those skills which are imperative to face the global imperatives: have global operating skills (1), business and financial savvy (2), instigate and manage change (3), and know and learn relevant information technology (4).

In the second part, the article explains how the HR function in internationally operating companies is influenced by a multitude of external and internal factors. Exogenous factors such as country, industry and regional characteristics can shape the configurations of the HR function. Internal factors such as the business strategy, the HR strategy, the type of ownership, the firm's international experience, the organizational culture and the organizational structure can also determine the organization, the activities and the staffing of the HR function in internationally operating companies.



## INTRODUCTION

Le processus de globalisation des marchés a contribué à accélérer les phénomènes de restructuration des entreprises ainsi que leur expansion vers de nouveaux marchés. Pour accroître leur compétitivité sur le plan international et assurer leur survie, plusieurs organisations ont dû effectuer des acquisitions, des fusions et des ententes avec des entreprises étrangères. Les entreprises qui opèrent internationalement sont donc contraintes de gérer et d'établir des relations d'affaires avec des milieux qui ont des systèmes de valeurs et des normes de comportements différents. Ce nouveau contexte lance un défi de taille aux organisations internationales, celui de gérer des opérations diversifiées dans des environnements qui diffèrent économiquement, politiquement et socialement. Le besoin de maintenir une cohérence et une coordination entre des opérations dans différents pays se fait de plus en plus pressant. Les organisations internationales doivent adopter des structures d'organisation flexibles et comprendre la diversité des mentalités des nouveaux partenaires, employés et clients. Or, ces changements ne peuvent se concrétiser sans des réorganisations internes à l'entreprise qui touchent, en particulier, la gestion des ressources humaines considérées comme un atout stratégique, essentiel à la performance de l'entreprise (Pucik, 1984; 1992; Tung, 1984; Dowling et Welch, 1991; Evans, 1993; Ferner, 1994).

Dans le cadre du "management" international, une attention particulière est portée, ces derniers temps, au rôle de la fonction ressources humaines<sup>1</sup> (fonction RH) comme partenaire stratégique pouvant contribuer au succès de l'entreprise sur le plan mondial. Inspiré des modèles de gestion américains et européens, cet article examine le rôle que doit jouer la fonction RH sur le plan international pour contribuer à la compétitivité de l'entreprise. L'étude de trois volets

---

<sup>1</sup> Dans ce texte, l'expression fonction ressources humaines est utilisée dans un sens large qui englobe à la fois le département ou le service des ressources humaines et les activités qu'il gère

interdépendants permet de dresser un bilan exhaustif de la littérature sur la question. Le premier volet vise à identifier brièvement les problèmes et les défis qui sont posés à la gestion internationale des ressources humaines. Le deuxième volet consiste à étudier la nouvelle organisation des services de ressources humaines, à identifier les différentes activités de la fonction RH qui sont en mesure d'aider l'organisation à être compétitive internationalement et à cerner les compétences requises de la part des professionnels de ressources humaines pour faire face à la conjoncture internationale. Dans le dernier volet, les différents facteurs qui influencent la gestion des ressources humaines à l'international sont présentés. Plus spécifiquement, il s'agit de déterminer comment les forces externes (l'environnement politique, social, économique, etc.) et les facteurs internes (stratégie d'affaires, structure organisationnelle, culture, etc.) agissent sur l'organisation, la dotation et les activités de la fonction RH.

## **LES DÉFIS À RELEVER PAR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

Nombreux sont les problèmes auxquels peuvent faire face les organisations qui choisissent d'élargir leur horizon. La nécessité de faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour l'organisation constitue un élément de succès crucial autant sur le plan international que sur le plan national. Lorange (1986) affirme que sans l'évolution de la gestion stratégique des ressources humaines à l'international, il sera difficile aux organisations de mettre à l'abri le futur de l'organisation même si les ressources financières sont abondantes. En examinant le processus de planification stratégique dans les entreprises internationales, Miller et al. (1991) identifient deux défis majeurs pour la fonction RH: celui de développer des processus viables par lesquels la gestion des ressources humaines peut contribuer à la planification stratégique dans les organisations, ainsi que d'adopter et de promouvoir la pensée stratégique au sein de la fonction elle-même. Un autre défi, fréquemment cité dans la littérature, est celui de former et

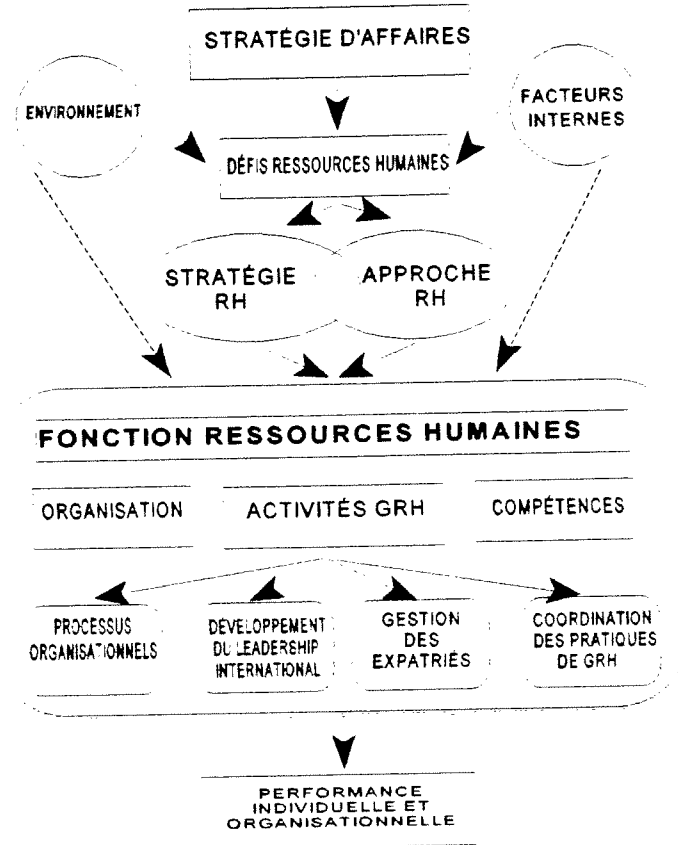
maintenir une équipe chevronnée d'exécutifs capables d'établir des stratégies à long terme et de maîtriser les aléas des marchés internationaux. En d'autres termes, l'entreprise doit se doter de cadres internationaux capables à la fois d'harmoniser les besoins et les particularités locales des pays partenaires avec ses objectifs mondiaux (Pucik, 1985, 1991; Evans, 1992b; Bartlett et Ghoshal, 1992b; Doz et Prahalad, 1992). Dans cette même veine, Bartlett et Ghoshal (1992a) ont résumé ainsi les défis lancés à la gestion des ressources humaines sur le plan international: communiquer une vision partagée qui est à la fois claire, simple et cohérente, développer la capacité de comprendre et d'accepter les différentes façons de faire par l'implantation de pratiques efficaces de gestion et mobiliser les cadres pour réagir face à des environnements complexes, non pas en se concentrant sur leur performance individuelle ou sur la performance de leurs unités, mais en mettant l'emphase sur la performance globale de leur organisation.

## **LE RÔLE DE LA FONCTION RH DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION**

Afin d'illustrer le rôle stratégique de la fonction RH à l'international, un cadre conceptuel a été élaboré pour expliquer les composantes de la fonction ainsi que les facteurs externes et internes qui peuvent l'influencer (figure 1). Dans cette section, les différences entre la fonction RH domestique et la fonction RH internationale sont d'abord examinées. L'organisation de la fonction, ses principales activités à l'international et les compétences des professionnels en RH qui s'occupent de gestion à l'international sont ensuite abordées. Dans la section subséquente, nous nous attardons à expliquer les facteurs qui peuvent influencer la fonction RH.

Figure 1

Un cadre conceptuel qui illustre le rôle stratégique de la fonction RH dans un contexte international



### Les différences entre les fonctions RH domestique et internationale

Plusieurs auteurs (Acuff, 1984; Morgan, 1986; Dowling, 1988; Dowling et Schuler, 1990, Tung et Miller, 1990; Harzing et Van Ruysseveldt, 1995) ont identifié des différences entre la fonction RH dans son rôle domestique et la fonction RH dans son rôle international. L'émergence de la gestion stratégique internationale des ressources humaines qui implique la nécessité d'aligner les stratégies ressources humaines avec la stratégie organisationnelle globale constituent une des préoccupations majeures de la fonction. Face à un contexte d'internationalisation, la fonction RH devient l'instigatrice d'un plus grand nombre d'activités, notamment des activités plus

diversifiées, plus complexes et qui tiennent davantage compte de la vie personnelle des employés. Citons, entre autres, la gestion de la mobilité internationale, des problèmes de famille lors d'assignations internationales, des couples à double carrière, des problèmes de rémunération et du rapatriement. Morgan (1986) retient que les incertitudes politiques et financières associées à certains marchés ajoutent un élément de risque à la gestion des ressources humaines dans un contexte international. En somme, Kidger (1992), Paauwe et Dewe (1995) estiment, à juste titre d'ailleurs, que la différence entre la fonction RH domestique et la fonction RH internationale réside non pas dans la nature des tâches qui doivent être assumées mais plutôt dans la manière de les accomplir puisque de nouvelles contraintes internes à l'organisation et environnementales entrent en ligne de compte.

### **Le rôle stratégique de la fonction RH**

Schuler (1992) et Wright et McMahan (1992) définissent la gestion stratégique des ressources humaines à l'international comme "l'ensemble des activités qui affectent le comportement des individus dans leurs efforts pour formuler et implanter les besoins stratégiques des opérations internationales". Dans un article subséquent, Schuler, Dowling et Di Cieri (1993) précisent leur définition et l'élargissent en y incluant "toutes les préoccupations de gestion des ressources humaines, de ses activités et de ses pratiques qui résultent des opérations des entreprises multinationales et qui influencent les objectifs internationaux de ces entreprises". Pour mieux comprendre le rôle stratégique de la fonction RH à l'international, Milliman, Von Glinow et Nathan (1991) font référence à la notion de complémentarité entre deux concepts: celui d'harmonisation, défini comme étant la complicité qui doit exister entre l'environnement et les composantes organisationnelles; et, celui de flexibilité, soit la capacité de la fonction RH de faciliter, en un temps limité, l'adaptation de l'organisation aux divers changements qui proviennent de l'environnement ou de l'organisation elle-même (Baird et Meshoulam, 1988; Jacob, 1993). Ainsi, le rôle de la fonction RH devient celui d'un facilitateur puisque c'est en prévoyant les mesures à

prendre en vue d'harmoniser l'organisation avec son environnement et en assurant la flexibilité et l'adaptation nécessaire des ressources humaines que la fonction RH sera en mesure de fournir des propositions efficaces visant l'atteinte des niveaux de performance requis (Milliman, Van Glinow et Nathan, 1991).

En poussant plus loin ce raisonnement, deux paradigmes complémentaires se dégagent de la littérature et s'affirment comme étant nécessaires à la compréhension de l'essence même du rôle stratégique de la fonction RH à l'international. Un premier paradigme soutient que chaque unité d'affaires doit développer une certaine cohérence à la fois interne et externe pour s'harmoniser avec son environnement (Milliman, Von Glinow et Nathan, 1991). La fonction RH devra répondre aux besoins stratégiques du pays d'accueil et veillera à la conformité des politiques de gestion des ressources humaines à ses normes socio-culturelles, politiques et légales. Cette sensibilité aux besoins locaux ne consiste nullement à adopter aveuglément des pratiques de gestion du pays d'accueil mais à faire reconnaître l'organisation comme un partenaire économique qui tient compte des particularités locales et qui vise à se faire accepter comme membre de la communauté (Doz et Prahalad, 1992). Le deuxième paradigme, défendu par de nombreux auteurs dont Evans (1989, 1990); Bartlett et Ghoshal (1989) et Evans et Doz (1993) consiste à reconnaître la nature dualiste de l'organisation (Hampden-Turner, 1989; Quinn et Cameron, 1983; 1988; Pascale, 1990; Doz et Prahalad, 1992). Pour atteindre l'efficacité organisationnelle et développer de nouvelles capacités, les organisations à structure complexe doivent trouver un juste équilibre entre imposer la dépendance ou opter pour l'interdépendance des unités d'affaires par rapport au siège social. Les organisations doivent trouver un juste milieu entre le besoin de contrôle et les vertus de l'autonomie ainsi qu'entre la commodité de la symétrie des opérations et les bienfaits de leur différentiation. La fonction RH devra participer aux choix à faire et soutenir les orientations choisies en se réorganisant et en implantant les pratiques de gestion adéquates.

## **Les formes d'organisation de la fonction ressources humaines**

La fonction RH cesse d'être pleinement efficace lorsque sa structure ne suit pas le phénomène d'internationalisation. Pour assumer les défis de la gestion internationale, la fonction RH doit considérer de nouvelles structures et de nouvelles orientations. Lorsque les activités internationales d'une entreprise se limitent à de l'exportation, la fonction RH est essentiellement une fonction qui supporte les activités domestiques puisque l'essentiel de la production se fait dans le pays d'origine. Les choses se compliquent lorsque l'entreprise dépasse le stade de l'exportation et devient internationale en développant des activités de production ou en offrant des services dans d'autres pays. La fonction RH doit alors assurer une certaine cohérence entre les activités de plusieurs unités d'affaires se trouvant à des endroits géographiquement dispersés tout en s'assurant de l'harmonie avec les opérations locales. Existe-t-il une structure idéale qui permet à la fonction RH d'être pleinement efficace? Pour répondre à cette question, il s'agit de savoir dans quelle mesure les services ressources humaines doivent être décentralisés. Déterminer s'il faut davantage confier aux cadres les activités de gestion des ressources humaines a été largement débattu dans la littérature et s'est imposé comme une solution souvent retenue dans les études empiriques pour réduire les coûts et éviter le dédoublement des personnes affectées à la gestion des ressources humaines (Pucik, 1985; Brewster et Larsen, 1992; Pickard, 1993). Une dernière question consiste à définir l'étendue du pouvoir à conférer à la fonction RH au sein des filiales. Par exemple, les entreprises dotées d'une structure transnationale alliant à la fois un fort degré d'intégration mondiale et un niveau élevé d'harmonisation avec les pays d'accueil n'hésitent pas à concéder un maximum d'autonomie aux filiales quant à l'exercice des activités de gestion des ressources humaines tout en respectant les politiques corporatives énoncées à partir du siège social vouées à assurer la cohérence intra-organisationnelle (Evans et Lorange, 1989; Weeks, 1992; Schuler, Dowling et Di Cieri, 1993; Welch, 1994; Gates, 1994).

## Les nouvelles activités de la fonction RH

Les activités de gestion des ressources humaines qui visent à atteindre les objectifs organisationnels dans un contexte international sont plus complexes que celles implantées dans des organisations qui opèrent uniquement dans des marchés domestiques (Keller et Campbell, 1992; Kesler, 1995). La tâche principale des professionnels en ressources humaines consiste à adapter l'organisation aux contraintes environnementales qui diffèrent d'une région géographique à l'autre, à développer des capacités individuelles pour le faire et à mobiliser l'organisation entière. À partir de la littérature, quatre types d'activités peuvent être recensés. Premièrement, le *développement du leadership international* correspond à la gestion de la relève et du développement des individus appelés à devenir des leaders internationaux. Les programmes de développement du leadership impliquent généralement un inventaire des compétences ainsi que des qualités managériales requises pour bien gérer les multinationales dans l'avenir. Identifier des cadres à haut potentiel et les affecter à des assignations à travers le monde afin de développer une certaine mentalité internationale comptent parmi les moyens efficaces pour assurer à l'organisation un leadership mondial (Pucik, 1985; 1991; Derr et Oddou, 1991; Bartlett et Ghoshal, 1991; 1992; Evans, 1992; Tichy, 1992; Kets de Vries et Mead, 1992; Rhinesmith, 1995; Eichinger et Ulrich, 1995, Yeung et Ready, 1995; Lawson et Limbrick, 1996). Deuxièmement, le *développement de capacités et de processus organisationnels* s'attache à donner à l'organisation les capacités essentielles pour pouvoir être fonctionnelle n'importe où dans le monde (Blocklyn, 1989; Evans, 1989; 1992; Pucik, 1992; Eichinger et Ulrich, 1995). À ce chapitre, notons que la fonction RH doit fournir les moyens efficaces pour gérer la diversité des employés qui travaillent au sein d'une même entreprise implantée dans des pays culturellement différents. La gestion des compétences et le nivellement du savoir entre les différentes unités opérationnelles constituent des tâches qui viennent s'ajouter aux responsabilités de la fonction RH. Trouver les moyens pour assurer la polyvalence, l'efficacité dans la gestion de plus grandes



unités de production, la création d'équipes de travail transnationales et l'extériorisation de la production sont autant de responsabilités que la fonction RH devra assumer (Evans, 1990; Pucik, 1991). À ce curriculum chargé, il faut ajouter la gestion des flux d'information et la gestion des processus décisionnels grâce auxquels la diffusion du savoir, la gestion des compétences et la gestion des mouvements internes pourront être réalisées. Troisièmement, la *gestion efficace des cadres internationaux (expatriés)* correspond à la capacité de fournir des gestionnaires expérimentés au moment opportun pour contribuer au développement des marchés externes. Responsables de la transmission de l'information, du savoir et du contrôle au sein des multinationales, les cadres internationaux jouent un rôle crucial au sein des multinationales (Edstrom et Galbraith, 1977). La gestion des cadres internationaux inclut les pratiques qui visent à les sélectionner, à assurer efficacement leur transfert, à prendre soin de leur famille lors des assignations internationales, à gérer leur carrière, à déterminer les modes d'évaluation et leur rémunération. À cette panoplie de pratiques, il ne faut pas oublier d'ajouter les programmes de formation généralement dispensés préalablement à l'assignation et de prévoir des pratiques de gestion du rapatriement pour assurer le bon fonctionnement des assignations internationales (Dowling, 1989; Leonard et Long, 1990; Black, Gregersen et Mendenhall, 1992; Feldman et Thompson, 1992; Forster, 1992; Gregersen, 1995). Finalement, *la coordination des activités de gestion des ressources humaines* a trait essentiellement à l'harmonisation des pratiques à travers les unités organisationnelles situées dans des pays différents dotés de cultures diverses ainsi que l'implantation de mécanismes de contrôle pour évaluer l'efficacité des pratiques à travers l'organisation (Schuler, Fulkerson et Dowling, 1991; Florkowski et Schuler, 1994; Tung, 1994; Paauwe et Dewe, 1995; Eichinger et Ulrich, 1995).

### **Les compétences des professionnels en ressources humaines**

Dans le but d'atteindre ses objectifs sur le plan international, la fonction RH doit perdre son

caractère de fonction spécialisée pour devenir une fonction plus généraliste. Idéalement, elle devrait faire partie intégrante du travail de chacun des cadres internationaux (Pucik, 1992; Weeks, 1992; Pickard, 1993). En même temps, l'émergence de nouvelles compétences pour les professionnels en ressources humaines est essentielle (Keller et Campbell, 1992; Lawson et Limbrick, 1996). Eichinger et Ulrich (1995) ont identifié quatre nouvelles compétences que doivent maîtriser les professionnels en RH qui s'occupent de gestion internationale: des compétences opérationnelles et des connaissances internationales, des habiletés en finance et en affaires, des capacités à gérer le changement et une maîtrise des systèmes de gestion informatisée.

## **LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET INTERNES QUI INFLUENCENT LA FONCTION**

Après avoir exposé les différents rôles que doit jouer la fonction RH à l'international, présenté les types de structures possibles, étayé les nouvelles activités et défini les compétences des professionnels en RH, nous proposons dans cette section d'expliquer les principales influences externes et internes qui expliquent la ou les configurations<sup>2</sup> de la fonction RH. Dans cette section, l'influence de chacun des facteurs identifiés dans le cadre conceptuel est expliqué (figure 1).

### **L'influence de l'environnement**

Les caractéristiques du pays et de la région géographique ont une influence certaine sur l'identification des défis à relever par la fonction RH et sur l'importance de son rôle stratégique (Neghandi, 1983; Kidger, 1991; Sundaram et Black, 1992; Schuler, Dowling et De Cieri, 1993; Welch, 1994). Notons que l'environnement politique, culturel, politique, légal, économique et

---

<sup>2</sup>

On entend par configuration d'un service des ressources humaines la combinaison entre son organisation interne (structure), les différentes activités "ressources humaines" qu'il gère et les compétences des professionnels en ressources humaines qui sont requises pour accomplir efficacement son rôle au sein de l'organisation

social influence nécessairement le fonctionnement des entreprises et, par conséquent, la fonction RH. Gronhaug et Nordhaug (1992) ont résumé l'influence des facteurs environnementaux sur les activités de la fonction RH (tableau 1).

Tableau 1  
Les facteurs environnementaux qui affectent les activités de la fonction RH à l'international  
(adapté de Gronhaug et Nordhaug, 1992)

ACTIVITÉS DE GRH	INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT		
	Socio-économique	Politique/légal	Culturel
Dotation	Marché du travail externe	Pression pour recruter des nationaux	Éthique de recrutement
Formation	Niveau d'éducation nationale	Politiques de développement de main-d'oeuvre	Valeurs attachées au niveau de compétences
Rémunération	Iniquités sociales niveau et distribution du revenu	Lois sur le salaire minimum, politiques syndicales	Forces de motivation, valeurs sociétales
Organisation du travail	Ségrégation dans les professions	Lois sur le maximum d'heures travaillées	Individualisme versus collectivisme
Relations de travail	Structures d'autorité, taux d'inflation	Règlements corporatifs, législation sur le travail, ententes préalables	Distribution du pouvoir, attitudes envers les syndicats

Il serait important de noter que généralement plus les différences socio-culturelles et légales sont grandes entre le pays d'origine et le pays d'accueil, plus les compagnies internationales affecteront des ressources pour intégrer les activités de gestion des ressources humaines et tiendront compte des spécificités locales (Schuler, Dowling et Di Cieri, 1993; Welch, 1994; Kobrin, 1994). Dans ce même ordre d'idées, plus les risques économiques et politiques sont grands, plus les activités de GRH seront surveillées à travers des politiques et des stratégies de GRH imposées par le siège social (Hannon, Huang et Jaw, 1995)

### **L'influence des facteurs internes à l'organisation**

Parmi les facteurs internes, nombreux sont ceux qui ont une incidence directe sur l'organisation de la fonction RH, sur sa structure, son orientation ainsi que sur les activités qu'elle gère. Nous exposons, tour à tour, l'influence de la stratégie d'affaires par le biais de son influence sur la stratégie RH et sur l'approche en gestion internationale des ressources humaines adoptée par l'organisation, l'influence de la structure organisationnelle, l'influence du type de propriété et du mode d'allocation des ressources, l'influence du type d'industrie et de la taille de l'organisation, l'incidence de la culture organisationnelle et finalement l'influence de la syndicalisation.

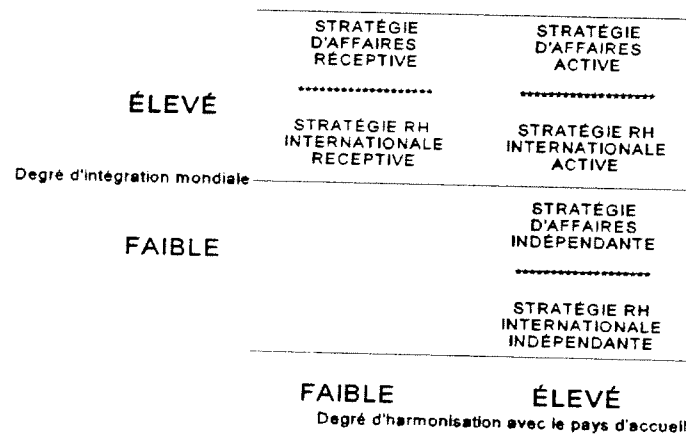
### ***La stratégie d'affaires et son influence sur la stratégie RH***

Evans (1993) et Hannon, Huang et Jaw (1995) avancent que la stratégie d'affaires influence nécessairement la stratégie ressources humaines qui, à son tour, influence la fonction RH. Selon ces auteurs, lorsque les entreprises décident d'une stratégie internationale de ressources humaines, c'est en fonction, d'une part, du niveau d'intégration des opérations mondiales recherché par l'organisation afin d'atteindre un maximum de cohérence interne et, d'autre part, du niveau d'adaptation au pays d'accueil qui est requis (Bartlett et Ghosal, 1989; Pucik, 1985; 1991; 1992; Adler et Bartholomew, 1992; Torrington, 1994; Hannon, Huang et Jaw, 1995). La combinaison de ces deux tendances influencent la formulation stratégique à l'international, la structure organisationnelle et les stratégies de gestion des ressources humaines à adopter. Pour illustrer ces différentes combinaisons, Jarillo et Martinez (1990) ont déterminé l'impact des stratégies d'affaires et l'alignement des stratégies de gestion des ressources humaines en fonction du degré d'intégration mondiale et du degré d'harmonisation avec le pays d'accueil (figure 2). Ainsi, lorsque l'organisation opte pour une faible intégration avec le pays d'accueil et pour une forte intégration mondiale des opérations, la stratégie ressources humaines sera identique à celle du siège social. Or, plus la stratégie RH est alignée sur celle du siège social, plus la fonction RH risque de rester sous la forte tutelle du siège social. Au contraire, lorsque la

stratégie d'affaires s'oriente vers une forte harmonisation des opérations avec le pays d'accueil, la stratégie RH devient plus active, dans le cas d'une combinaison avec une tendance vers un fort degré d'intégration mondiale ou, même indépendante, dans le cas d'une faible intégration mondiale de l'ensemble des opérations. Que ce soit dans l'un ou l'autre des cas, la fonction RH aura tendance à adopter une structure différente de celle du siège social et gèrera des activités qui s'alignent sur les besoins locaux et non pas sur les pratiques du siège social.

Figure 2

La stratégie d'affaires et les stratégies en gestion internationale des RH  
(adapté de Jarillo et Martinez, 1990)



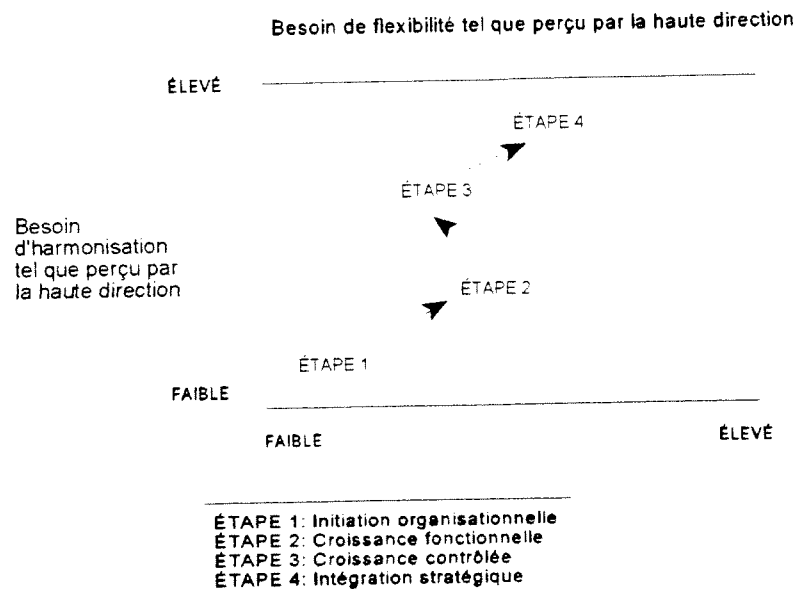
Il demeure toutefois clair que la stratégie RH doit résolument s'aligner avec la stratégie d'affaires qui est soit dictée par le siège social soit par les unités d'affaires lorsque les entreprises optent pour un degré élevé d'harmonisation avec le pays d'accueil (Martinez et Ricks, 1989; Kidger, 1991; Rosenzweig et Nohria, 1994).

Le modèle de Milliman, Von Glinow et Nathan (1991) qui s'inspire du modèle d'Adler et Ghadar (1990), identifie les étapes de croissance organisationnelle et leur influence sur les orientations

de la fonction RH. Les quatre phases d'évolution organisationnelle correspondent à un premier cycle d'initiation suivi d'un cycle de croissance fonctionnelle. Vient ensuite une troisième étape de croissance contrôlée pour finalement atteindre l'étape finale, celle de l'intégration stratégique. À chacune de ces étapes, les préoccupations de la fonction RH diffèrent. Plus l'organisation est à un stade d'initiation, plus la perception de la haute direction en ce qui concerne les besoins d'harmonisation avec l'environnement et les besoins de flexibilité des ressources humaines est faible. Plus l'organisation s'engage dans la voie de l'intégration stratégique mondiale, plus la fonction RH devra veiller à réaliser un maximum d'harmonie entre les différentes unités d'affaires et l'environnement de chaque région en plus d'assurer à l'organisation un maximum de flexibilité de ses ressources humaines (figure 3).

Figure 3

Les besoins d'harmonisation et de flexibilité en fonction des cycles de croissance organisationnelle (adapté de Milliman, Von Glinow et Nathan, 1991)



Alors que généralement les décisions stratégiques relèvent de la haute direction, il est courant, dans un contexte international, de voir les différentes unités s'approprier l'initiative de l'élaboration stratégique qu'elles partagent souvent avec les autres unités d'affaires, ou avec le siège social. On pense ici aux compagnies transnationales dont les unités d'affaires à travers le monde ne poursuivent pas nécessairement les mêmes stratégies compétitives que le siège social. Dans ces cas, la stratégie ressources humaines devra nécessairement s'aligner sur la stratégie d'affaires de la filiale et non pas sur celle du siège social (Evans, 1992; Schuler, Dowling et Di Cieri, 1993).

### ***L'approche en gestion internationale des ressources humaines***

Dès 1969, Perlmutter (1969) a distingué entre trois approches, généralement adoptées par une organisation pour implanter les stratégies d'affaires et de ressources humaines dans le cadre de la gestion internationale. Ces approches influencent à la fois les activités de gestion et la structure de la fonction RH. Perlmutter (1969) identifie trois approches. Ces approches se situent sur un continuum qui débute avec une attitude éthnocentrique qui se veut la défenderesse du savoir du siège social et qui cherche à exporter, à partir du siège social et vers les unités d'affaires, toutes les techniques, les moyens de gestion et les politiques ressources humaines. L'attitude polycentrique, qui se situe au milieu de ce continuum, reconnaît que les unités d'affaires devraient partager avec le siège social la responsabilité du choix et de l'implantation des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. À la fin de cet axe, figure l'approche géocentrique qui vise à intégrer toutes les opérations d'une compagnie en adoptant une vision globale. Le tableau 2 illustre bien la pensée de Perlmutter (1969) ainsi que les incidences des différentes approches sur les activités de la fonction RH.

Tableau 2

Les trois approches RH que peut adopter un siège social d'une entreprise internationale envers les filiales (adapté de Perlmutter, 1969)

	ÉTHNOCENTRIQUE	POLYCENTRIQUE	GÉOCENTRIQUE
<b>Complexité de la structure de l'organisation</b>	complexe pour le siège social - simple pour les filiales	variée et indépendante	plus complexe et interdépendante
<b>Autorité, processus décisionnel</b>	dépend du siège social	relativement faible à partir du siège social	approche collaborative entre le siège social et les filiales
<b>Évaluation et contrôle</b>	standards établis par le siège social	déterminée localement	standards universels et locaux
<b>Rémunération et incitatifs financiers</b>	élevée pour le siège social, faible pour les filiales	très variée: élevée ou faible dans les filiales	cadres locaux et internationaux rémunérés en fonction de l'atteinte des objectifs locaux et mondiaux
<b>Communication et flux d'information</b>	volume important dirigé du siège social vers les filiales	volume faible en provenance du siège social, vers le siège social à partir des filiales et faible entre les filiales	dans les deux sens et avec les filiales, entre les dirigeants des filiales
<b>Identification</b>	nationalité du propriétaire - siège social	nationalité du pays d'accueil	internationale avec emphase sur les intérêts du pays d'accueil
<b>Renouvellement: recrutement, dotation, développement, ...</b>	recrutement et développement des employés du siège social pour occuper des postes à travers le monde	développement d'employés locaux pour occuper des postes dans leur pays	développement de talents à travers le monde pour occuper des postes à travers le monde

### **La structure organisationnelle**

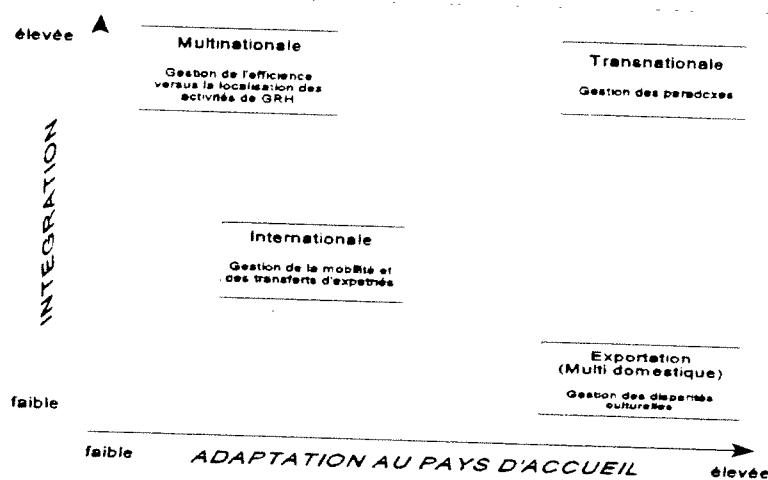
Plusieurs auteurs dont Galbraith et Kazandjian (1986); Bartlett et Ghoshal (1992a), Adler et Bartholomew (1992) ont identifié les activités de gestion des ressources humaines en fonction de l'évolution de la structure organisationnelle qui accompagne généralement les stratégies de développement international. La figure 4 illustre cette évolution et montre que lorsque l'organisation est préoccupée par une gestion internationale qui généralement se limite à l'exportation, la fonction RH a comme principal rôle de former ou de recruter des cadres internationaux capables de fonctionner efficacement dans des milieux culturellement différents. Lorsque l'entreprise accède à l'étape "internationale", c'est la gestion de la mobilité des cadres



internationaux qui prend de l'importance puisque le principal souci de l'organisation, à cette étape, est d'implanter des unités de production ou d'affaires dans différents pays et d'avoir des cadres capables de les gérer efficacement. Dans les entreprises multinationales, caractérisées à la fois par une forte intégration des opérations mondiales et par un faible niveau d'adaptation locale, la fonction RH doit gérer l'efficacité globale de l'entreprise en satisfaisant minimalement les besoins locaux. Dans ce genre de structure généralement fortement centralisée qui est souvent adoptée par les multinationales japonaises, le volume élevé de communication et de transmission de l'information favorise le transfert de l'expertise de la fonction RH et des pratiques de gestion du siège social vers les filiales (Pucik, 1985; Bartlett et Ghoshal, 1989; Kobrin, 1995).

Figure 4

Les structures organisationnelles qui accompagnent les stratégies d'internationalisation et leur impact sur les activités de la fonction GRH



Finalement, pour qu'une entreprise adopte une structure transnationale, la fonction RH doit posséder un maximum de compétences pour gérer les paradoxes, en ralliant les besoins de décentralisation contre la commodité de la centralisation, en assouplissant les processus de contrôle, en élaborant des mécanismes de coordination et en s'assurant que les pratiques de

gestion des ressources humaines dans les filiales sont cohérentes à l'interne, répondent aux contraintes de l'environnement et suivent les directives corporatives.

### ***Le type de propriété et l'allocation des ressources***

Hannon, Huang et Jaw (1995) affirment que lorsque les filiales dépendent financièrement du siège social ou porte la nationalité du pays d'origine, les pratiques de gestion des ressources humaines risquent davantage d'être internationalisées et imposées aux unités d'affaires à l'étranger. À l'inverse, lorsque les filiales sont financées localement ou arborent l'identité du pays d'accueil, la probabilité qu'elles adoptent leurs propres pratiques de gestion des ressources humaines est beaucoup plus forte (Welch, 1994; Hannon, Huang et Jaw, 1995).

### ***Le type d'industrie et la taille de l'organisation***

Les compagnies de service sont plus vulnérables que les compagnies manufacturières qui, eu égard à leur mode de fonctionnement, expérimentent généralement l'expansion internationale en passant par une étape de préparation, celle de l'exportation. Cette première phase d'internationalisation des opérations permet un premier contact avec le pays d'accueil et permet l'exposition aux premières difficultés qu'impliquent les projets à l'étranger. Les compagnies de service qui décident d'élargir leur horizon adopte un style conservateur et ont tendance à imposer leurs activités de gestion (Welch, 1994). Quant à la taille des entreprises, Welch (1994) affirme que les grandes entreprises dotées d'un style autocratique auront beaucoup de difficultés à concéder du pouvoir aux services de ressources humaines locaux pour implanter des pratiques de gestion locales.

### ***La culture organisationnelle***

Les travaux d'auteurs comme Neghandi (1983) Laurent (1986) et Hofstede (1992) ont largement contribué à expliquer l'influence de la culture au sein des entreprises qui opèrent

internationalement. D'après Hofstede, il ne faut pas ignorer les différences culturelles mais les utiliser à l'avantage de l'organisation. À cet effet, Hofstede (1992) identifie six dimensions qui déterminent la culture organisationnelle. Une organisation peut privilégier les procédés de travail aux résultats, être davantage orientée vers les employés que vers les tâches, adopter un style professionnel contre un style anticonformiste, fonctionner dans un système ouvert versus un système fermé, être fortement contrôlée versus souplesment contrôlée ou encore avoir une approche pragmatique versus une approche normative auprès des clients. Il est clair que la culture organisationnelle exerce un impact déterminant sur l'orientation que doit prendre la fonction RH à l'international. Deux types de rôles que peut jouer la fonction RH au sein d'organisations multiculturelles sont définis par le tableau 3.

Tableau 3

Les différents rôles de la fonction RH au sein d'organisations multiculturelles  
(adapté de Hofstede, 1992)

ORGANISATIONS MULTICULTURELLES	DIFFÉRENTS RÔLES DE LA FONCTION RH (HOFSTEDE, 1992)
	Recruter ou former des dirigeants pour gérer des unités d'affaires à l'étranger capables de fonctionner efficacement dans deux cultures différentes. Ils doivent à la fois avoir la confiance de leurs supérieurs dans le siège social et la confiance de leurs subordonnés localement.
	Recruter ou former des diplomates corporatifs qui auront la charge de véhiculer la culture corporative, qui sont multilingues et proviennent de cultures différentes. Ces diplomates serviront de liaisons entre les différentes unités et le siège social.

### ***L'expérience de l'entreprise en gestion internationale***

Étant donné que l'expérience internationale est directement liée à la structure de l'entreprise, les études empiriques soutiennent que plus l'expérience internationale est longue, plus la tendance d'adopter une structure transnationale qui rallie à la fois le besoin d'intégration mondiale des

opérations avec les besoins locaux est vérifiée (Bartlett et Ghoshal, 1991; Schuler et al. 1993; Kobrin, 1995). Plus l'expérience internationale est limitée, plus la structure reste centralisée et par conséquent, les politiques de gestion des ressources humaines consistent essentiellement en des pratiques imposées par le siège social.

### ***La syndicalisation***

La présence d'un syndicat peut également exercer des pressions sur le rôle que la fonction RH est appelée à jouer dans un contexte international. Murray et Verge (1993) affirment que l'internationalisation des marchés exercent d'énormes pressions sur les relations de travail notamment sur la structure, le processus de négociation et le contenu des conventions collectives. Les syndicats appelés à défendre leurs membres dans un contexte où la compétition dépasse le cadre du pays doivent concéder certains assouplissements dans les méthodes de production tout en maintenant les acquis surtout lorsque l'entreprise entend transférer des opérations dans des pays où les lois du travail sont plus souples et les coûts de la main-d'oeuvre moins élevés.

## **CONCLUSION**

Puisqu'il est de plus en plus reconnu que les entreprises à succès sont celles qui gèrent efficacement leurs ressources humaines, ce champ n'aura d'autre choix que prendre de l'ampleur. L'internationalisation de la fonction RH est en émergence comme un objet d'étude à la fois théorique et empirique. Du point de vue théorique, la nécessité d'expliquer les liens qui existent entre les différents facteurs joue un rôle déterminant pour décider de la configuration de la fonction. Du point de vue empirique, des études à la fois qualitatives et quantitatives devraient

vérifier les liens identifiés et consolider la théorie. Le cadre d'analyse élaboré dans cet article, constitue une première étape théorique et devra guider les entreprises qui opèrent internationalement dans la détermination des activités, des compétences et de l'orientation que doit prendre la fonction RH. Le cadre conceptuel doit inévitablement faire l'objet d'études empiriques afin de tester les liens qui ont été identifiés et de déterminer les configurations de la fonction RH qui sont les plus efficaces à l'international et qui sont susceptibles de répondre aux besoins stratégiques et opérationnelles des entreprises qui opèrent dans différents pays.

### **Bibliographie**

- ACUFF F. 1984. *International and Domestic Human Resources Function: Innovations in International Compensation*. New-York: Organization Resources Counselors.
- ADLER N.J. et S. BARTHOLOMEW. 1992. "Managing Globally Competent People". *Academy of Management Executive*, vol. 6, (3), p. 52-65.
- ADLER N.J. et F. GHADAR. 1989. "Management Culture and the Accelerated Product Cycle". *Human Resource Planning*, vol. 12, (1), p. 37-42.
- ADLER N.J. et M. JELINEK. 1986. "Is "Organization Culture" Culture Bound?". *Human Resource Management*, vol. 25, (1), p. 73-90.
- BAIRD L. et I. MESHOULAM. 1988. "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*, vol. 13, p. 116-128.
- BARTLETT C.A. et S. GHOSHAL. 1987. "Managing across Borders: New Organizational Responses". *Sloan Management Review*, vol. 29, p. 43-53.
- BARTLETT C.A. et S. GHOSHAL. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- BARTLETT C.A. et S. GHOSHAL. 1991. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- BARTLETT C.A. et S. GHOSHAL. 1992a. "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind". *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. PUCIK V. TICHY N. et BARNETT C. dir. John Wiley and sons.
- BARTLETT C.A. et S. GHOSHAL. 1992b. "What is a Global Manager?". *Harvard Business Review*, September-October, p. 124-132.
- BLOCKLYN P. 1989. "Developing the International Executive". *Personnel*, March, p. 44-47.

- DERR C.B. et G.R. ODDOU. 1991. "Are US Multinational Adequately Preparing Future American Leaders for Global Competition?". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, (2), p. 227-245.
- DOWLING P. 1988. "International and Domestic Personnel/Human Resource Management: Similarities and Differences". *Readings in Personnel and Human Resource Management*. SCHULER R.S. YOUNGBLOOD S.A. et HUBER V.L. dir. New York: West Publishing Company.
- DOWLING P. 1989. "Hot Issues Overseas". *Personnel Administrator*, January, p. 66-72.
- DOWLING P. et D.E. WELCH. 1991. "The Strategic Adaptation Process in International Human Resource Management: A Case Study". *Human Resource Planning*, vol. 14, (1), p. 61-69.
- DOZ Y. et C.K. PRAHALAD. 1992. "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC". in PUCIK V. TICHY N. et BARNETT C. (ed.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley and sons.
- EDSTROM A. et J.R. GALBRAITH. 1977. "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 248-263.
- EICHINGER B. et D. ULRICH . 1995. "Are you Future Agile". *Human Resource Planning*, vol. 18, (4), p.30-43.
- EVANS P.A.L. 1993. "Dosing the Glue: Applying Human Resource Technology to Build the Global Organization". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 3, p. 21-54
- EVANS P.A.L. 1989. "Organizational Development in the Transnational Enterprise". *Research in Organizational Change and Development*, vol. 3, p.1-38.
- EVANS P.A. et Y. DOZ. 1993. "Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals". *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. PUCIK V., N. TICHY et C. BARNETT. dir. John Wiley and sons.
- EVANS P.A.L. 1992a. "Management Development as Glue Technology". *Human Resource Planning*, vol. 15, (1), p. 85-105
- EVANS P.A.L. 1992b. "Developing Leaders and Managing Development". *European Management Journal*, vol. 10 (1), p.1-9.
- FERNER A. 1994. "Multinational Companies and Human Resource Management: An Overview of Research Issues". *Human Resource Management Journal*, Spring, vol. 4, (3), p. 70-102.
- FLORKOWSKI G.W. et R.S. SCHULER. 1994. "Auditing Human Resource Management in the Global Environment". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, (4), p. 827-851.
- GALBRAITH J.R. et R.K. KAZANJIAN. 1986. "Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs". *Human Resource Management*, vol. 25, (1), p. 37-54.
- GATES S. 1994. "The Changing Global Role of the Human Resource Function". *The Conference Board*. New York.
- GRONHAUG K. et O. NORDHAUG. 1992. "International Human Resource Management: An Environmental Perspective". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, (1), p. 1-14.

- LORANGE P. 1986. "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures". *Human Resource Management*, vol.25, (1), p. 133-148.
- MARTINEZ Z.L. et D.A. RICKS. 1989. "Multinational Parent Companies' Influence over Human Resource Decisions of Affiliates: U.S. Firms in Mexico". *Journal of International Business Studies*, vol. 0, (3), p. 465-487.
- MILLER E.L. S. BEECHLER, B. BHATT et R. NATH. 1991. "The Relationship between the Global Strategic Planning Process and the Human Resource Management Function". *Readings and Cases in International Human Resource Management*. MENDENHALL M. et G. ODDOU. dir. PWS-Kent.
- MILLIMAN J. M.A. VON GLINOW et M. NATHAN. 1991. "Organizational Life Cycle and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory". *Academy of Management Review*, vol.16, (2), p. 318-339.
- MORGAN P. 1986. "International HRM: Fact or Fiction?". *Personnel Administrator*, September, p. 43-47.
- MURRAY G. et P. VERGE. 1993. "Transformation de l'entreprise et représentation syndicale". *Relations industrielles*, vol.48, (1), p. 3-53.
- NEGHANDI A. 1983. "Cross-Cultural Management Research". *Journal of International Business Studies*, vol. 14, (2), p. 115-129.
- PAAUWE J. et P. DEWE. 1995. "Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models" in
- PASCALE R.T. 1990. *Managing on the Edge*. London: Viking.
- PERLMUTTER H. 1969. "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation". *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, p. 9-18.
- PICKARD J. 1993. "New Role for Personnel at BP as HR processes move to the line". *Personnel Management*, vol. 25, (5), p. 13.
- PIEPER R. 1990. (editor) *HRM: An International Comparison*. Berlin: Walter De Gruyter.
- PUCIK V. 1991. "The Executive of the Future: Learning to Compete". *Executive Development for Global Competitiveness*, 1991 Annual Conference of the University Consortium for Executive Education.
- PUCIK V. 1992. "Globalization and Human Resource Management". dans *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. PUCIK V., N. TICHY et C. BARNETT. dir. John Wiley and sons.
- PUCIK V. N. TICHY et C. BARNETT. 1992. (ed.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. John Wiley and sons.
- PUCIK V. 1984. "The International Management of Human Resources". *Strategic HRM*. FOMBRUN C.J. N. TICHY et M.A. DEVANA. dir. New York: John Wiley and Sons, p.403-419.
- PUCIK V. 1985. "Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm". dans PUCIK V. *Strategic Management of Multinational Corporations*. New York: John Wiley and Sons.
- QUINN R.E. et K.S. CAMERON. 1988. (ed.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge: Ballinger.

- HAMPDEN-TURNER C. 1990. *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*. Oxford: Basil Blackwell.
- HANNON J.M. I.C. HUANG et B.S JAW. 1995. "International Human Resource Strategy and Its Determinants: The Case of Subsidiaries in Taiwan". *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, vol. 26, (3), p.531-554.
- HARZING A. W. et J.V. RUYSEVELDT. 1995. dir. *International Human Resource Management: An integrated Approach*, London: Sage Publications.
- HOFSTEDE G. 1992. "Cultural Dimensions in People Management: The Socialization Perspective". *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. PUCIK V., N. TICHY et C. BARNETT. dir. New York: John Wiley and Sons.
- JACOB R. 1993. "Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines". *Gestion*, mai, p.30-38.
- JARILLO J.C. et J.I. MARTINEZ. 1990. "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain". *Strategic Management Journal*, vol. 11, p.501-512.
- KELLER D.A. et J.F. CAMPBELL. 1992. "Building Human Resource Capability". *Human Resource Management*, Spring/Summer, vol. 31, (1 & 2), p. 109-126.
- KESLER G.C. 1995. "A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies and Work in a Major Multinational Corporation". *Human Resource Management*, vol. 34, (2), p. 229-252.
- KETS DE VRIES M.F.R. et C. MEAD. 1992. "The Development of the Global Leader Within the Multinational Corporation" in PUCIK V. TICHY N. et BARNETT C. (ed.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, New York: John Wiley and sons.
- KIDGER P.J. 1991. "The Emergence of International Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, (2), p. 149-163.
- KOBRIN S.J. 1994. "Is There a Relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?". *Journal of International Business Studies*, third quarter, p. 493-511.
- KOCHAN T.A. R. BATT et L. DYER. 1992. "International Human Resource Studies: A Framework For Future Research". *Research Frontiers in IR and NR*. LAVIN D., O.S. MITCHAEAL et P.D. SHEREN. dir. Madison: IRRA.
- LABELLE C. et L. DYER. 1995. "A Role-Based Taxonomy of Human Resource Organizations". *Working Paper CAHRS*, New York: Cornell University.
- LAURENT A. 1986. "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management". *Human Resource Management*, Spring, vol.25, (1), p. 91-102.
- LAWSON T.E. et V. LIMBRICK. 1996. "Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives". *Human Resource Management*, Spring, vol. 35, p. 67-85.
- LEONARD E.C. et E. LONG. 1990. "Preparation of Expatriates: Survey of Multinational Firms Reveals Difficulties for Human Resource Personnel". *Human Resource Management for the 1990's and Beyond: Issues and Answers*. BRODZINSKI J.D. dir. Proceedings of the Midwest Society for Human Resources and Industrial Relations. Chicago-Illinois.



- RHINESMITH S.H. 1995. "Open the Door to a Global Mindset". *Training and Development*, May, p.35-43.
- SCHULER R.S. 1992. "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business". *Organizational Dynamics*, été, p.18-31.
- SCHULER R.S. P.J. DOWLING et H. DE CIERI. 1993. "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management". *Journal of Management*, vol. 19, (2), p. 419-459.
- SCHULER R.S. J.R. FULKERSON et P. DOWLING. 1991. "Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations". *Human Resource Management*, fall 1991, vol. 30, (3), p. 365-392.
- SUNDARAM A.K. et J.S. BLACK. 1992. "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises". *Academy of Management Review*, vol. 17, (4), p. 729-757.
- TICHY N. 1992. "Global Development". *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. PUCIK V., N. TICHY N. et C. BARNETT. dir. New York: John Wiley and Sons.
- TORRINGTON D. 1994. *International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally*. New York: Prentice Hall.
- TUNG R.L. et E.L. MILLER. 1990. "Managing in the Twenty-first Century: The Need for Global Orientation". *Management International Review*, vol. 30, (1), p. 15-18.
- TUNG R.L. 1984. "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise". *Human Resource Management*, vol. 23, (2), p. 129-143.
- TUNG R. 1994. "Human Resource Issues and Technology Transfer". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, (4), p. 807-825.
- ULRICH D. 1993. "Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities". *Human Resource Planning*, vol. 16, (3), p. 1-17.
- WEEKS D.A. 1992. *Recruiting and Selecting International Managers*. The Conference Board, Report Number 998, New York.
- WELCH D. 1994. "Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework". *Journal of Management Studies*, vol. 31, (4), p. 139-164.
- WRIGHT P.M. et G.C. MCMAHAN. 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, vol. 18, (2), p. 295-320.
- YEUNG A.K. et D.A. READY. 1995. "Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations". *Human Resource Management*, vol. 34, (4), p. 529-547.

