

DESS Réseaux d'information
et document électronique



Le management des firmes à l'international

Alexia Ysnel

Sous la direction de Ahmed Silem
Professeur de l'ERSICO, Université Jean Moulin Lyon 3

Le management des firmes à l'international

Alexia Ysnel

RESUME

A l'heure de la mondialisation , les entreprises sont de plus en plus amenées à s'implanter à l'étranger, ce qui entraîne entre autre la mobilité géographique des cadres et déclenche d'importants problèmes d'ordre culturel. Ainsi nous assistons au développement d'entreprises multiculturelles dont la gestion diffère totalement de celle des entreprises traditionnelles. Il semble que l'adaptation soit la condition principale de la réussite lorsque sont en jeu culture, management et mondialisation.

MOTS CLES

Entreprise, petite et moyenne entreprise, PME, firme multinationale, organisation, management interculturel, gestion interculturelle, cadres, expat, implantation, mondialisation.

ABSTRACT

With globalization the companies are brought more and more to do foreign investments, wich amongst other things involves the geographical mobility of the frameworks and starts many cultural problems. Thus we attend the development of multicultural companies whose management differs completely from that of the traditional companies. It seems that integration is the condition when are concerned culture, management and globalization.

KEYWORDS

Enterprise, small and medium enterprise, SME, multi-national firm, organization, intercultural management, intercultural business, management, expat, layout, globalization.

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. Le choix du sujet	3
2. L'analyse du sujet	4
METHODE DE RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE.....	5
1. Sélection des descripteurs	5
2. Le repérage des auteurs principaux	6
3. Les ressources documentaires utilisées	6
4. Les sources d'information sélectionnées	7
4.1. Les bases de données françaises	8
4.1.1. Sur serveur :	8
4.1.2. Sur CD-ROM :	8
4.2. Les bases de données anglaises	9
4.3. Les sites web sur internet	10
4.3.1. Les sites généraux :	10
4.3.2. Les outils de recherche :	10
5. Stratégie de recherche	11
5.1. Stratégie générale	11
5.2. Mise en oeuvre de la stratégie.....	13
5.2.1. L'interrogation des catalogues	13
5.2.2. L'interrogation de Dialog	14
5.2.3. L'interrogation des annuaires et moteurs de recherche	17
5.2.4. Sélection de sites web	18
6. Bilan de la recherche	21
7. Sélection et organisation des résultats	22
8. Evaluation des coûts et temps de la recherche	24
SYNTHESE.....	25
1. Culture, management et mondialisation	25
1.1. Les multiples facettes de la notion de culture.....	25
1.2. Culture et management	26
1.3. Culture et mondialisation	28
2. Les pratiques de gestion à l'international	29
2.1. Les différents schémas de gestion.....	29
2.2. Les difficultés de la communication interculturelle	30
2.3. Les conditions et les limites d'une bonne intégration à l'international .	31

Le management des firmes à l'international

3. La gestion des cadres à l'international	32
3.1. Les enjeux et les fondements.....	32
3.2. Le modèle du garbage can.....	33
3.3. Les limites de la gestion des cadres à l'international	35
BIBLIOGRAPHIE.....	37
TABLE DES ANNEXES.....	47

Introduction

1. Le choix du sujet

Loin d'être le fruit du hasard, le choix d'un sujet en économie touchant les entreprises et leur envergure internationale résulte de deux facteurs déterminants :

- 1) quelques connaissances en gestion et un intérêt croissant en la matière.
- 2) mon projet de stage.

Lors de mon année de maîtrise à l'Ecole de Bibliothéconomie et des Sciences de l'Information l'an passé à l'Université de Montréal, j'ai assisté à des cours de gestion passionnants au cours desquels j'ai intégré quelques notions majeures en la matière. L'élaboration d'une recherche bibliographique à ce sujet me donnait donc l'occasion de mettre en oeuvre ces connaissances, de les approfondir et d'en acquérir de nouvelles. Dans la même optique, mes recherches de stage effectuées dès le début de l'année se sont tournées vers le secteur de l'économie. C'est ainsi que j'ai trouvé la MIRCEB (Mission Régionale de Coordination du Commerce Extérieur Breton) qui conseille les entreprises bretonnes et les soutient dans leur implantation à l'étranger. C'est au sein de son service de nouvelles technologies que je projette de faire mon stage.

Mes recherches pour mon sujet de recherche bibliographique m'ont donc très vite orientée vers l'ERSICO à l'Université de Lyon 3 et plus particulièrement vers monsieur Silem avec qui nous avons décidé d'étudier le processus et les enjeux de l'implantation des entreprises à l'étranger. Ce sujet doit en effet faire pour lui l'objet d'une recherche prévue dans les mois à venir. C'est ainsi que mon sujet de recherche bibliographique est né : « Le management des PME-PMI à l'international » ; la façon choisie par M. Silem pour le traiter était dans un premier temps de regrouper le point de vue des

chercheurs d'une part et celui des professionnels d'autre part afin d'établir une comparaison de ces deux points de vue.

2. L'analyse du sujet

Afin de bien déterminer la problématique du sujet, j'ai choisit de consulter et de suivre les étapes proposées par le programme CERISE sur le site de l'URFIST de Paris. J'ai ainsi dégagé les enjeux importants du sujet et pris conscience de l'étendue de la matière à traiter. Je ne pouvais lors de ma recherche couvrir l'ensemble des enjeux économiques, sociaux, culturels, technologiques, juridiques et politiques induits par le management des firmes à l'international.

La délimitation du sujet nous conduit alors à nous intéresser principalement aux causes, conséquences et enjeux majeurs de l'implantation des entreprises à l'étranger en définissant leurs pratiques de gestion et leur développement à l'international notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

METHODE DE RECHERCHE

BIBLIOGRAPHIQUE

1. Sélection des descripteurs

L'économie est un domaine très spécialisé caractérisé par une terminologie à la fois très spécifique et d'une grande variété. Il peut exister de nombreuses nuances entre des termes très proches. D'où la nécessité d'employer parfois plusieurs termes exprimant une même notion afin d'éviter trop de silence et de passer à côté de documents importants. Nous utiliserons par exemple à la fois les notions de « management interculturel » et de « gestion interculturelle ».

Le choix des descripteurs doit tenir compte à la fois :

- De la notion de management d'entreprise
- De la dimension internationale du sujet

Le sujet étant orienté à l'international et la plus grande partie de la littérature dans ce domaine étant anglophone, il est nécessaire de définir les descripteurs à la fois en français et en anglais.

Les descripteurs sélectionnés sont les suivants :

DESCRIPTEURS	
FRANCAIS	ANGLAIS
Entreprise	Enterprise
Petite et moyenne entreprise	Small and medium enterprise
PME	SME
Firme multinationale	Multi-national firm
Organisation	Organization
Management interculturel	Intercultural Management
Gestion interculturelle	Intercultural business
Cadres	Management
Expat	Expat
Implantation	Layout
Mondialisation	Glocalization

2. Le repérage des auteurs principaux

La connaissance d'auteurs et de textes de références dans le domaine traité est indispensable pour asseoir la base de la recherche et fournir les grandes idées directrices permettant d'établir la synthèse. En ce qui concerne le management et la gestion des cadres à l'international, les auteurs fondamentaux sur lesquels je me suis appuyée sur le conseil de M. Sillem sont Philippe D'Iribarne, Pierre Romelaer, G. Hofstede, Anne-Catherine Wagner. Grâce à diverses sources d'information détaillées plus loin, nous avons pu identifier plusieurs articles et ouvrages de référence de ces auteurs sur lesquels s'appuie en partie la synthèse de la recherche.

3. Les ressources documentaires utilisées

Les ressources documentaires utilisées sont les principales structures qui m'ont donné accès à toutes les sources d'information consultées afin d'obtenir un panel d'information aussi bien papier qu'électronique.

Les ressources documentaires qui ont principalement contribué à ma recherche sont :

- **Les ressources de l'ENSSIB**, aussi bien par sa bibliothèque que par son intranet qui fournit de nombreux liens vers de nombreuses sources d'information, qui nous fait bénéficier de nombreux abonnements à des bases de données, et qui nous offre l'accès à de multiples cd-rom.
- **L'Infomédiathèque de l'Ecole de management de Lyon**, qui bénéficie de l'abonnement à un grand nombre de revues et de bases de données spécialisées en économie.
- **Les ressources de l'Université Lyon 1**, notamment son site internet.

Ces structures m'ont rendu facilement accessibles l'ensemble des sources d'information consultées et des documents recherchés. Elles ont donc contribué en grande partie à la réalisation des objectifs de la recherche en me fournissant un accès aux outils et à l'information spécialisée en ce qui concerne l'infomédiathèque, et plus généraux en ce qui concerne l'ENSSIB et l'Université Lyon 1.

4. Les sources d'information sélectionnées

La sélection des sources d'information est déterminante dans la conduite du projet et intimement liée à la stratégie de recherche. Afin de couvrir l'ensemble du sujet nous avons donc trouvé pertinent d'interroger à la fois des sources d'information généralistes comme des annuaires ou des moteurs de recherche mais aussi et surtout des sources spécialisées tel que des annuaires, des bases de données ou des sites spécialisés en économie. Cependant la plus grande difficulté du sujet devait consister à dissocier et à comparer les informations de nature scientifique et les informations de nature technique. Or nous nous sommes aperçu que l'interrogation des sources, même spécialisées, ne permettait pas de faire cette distinction. L'information scientifique et l'information professionnelle y sont amalgamées. Il n'existe pas d'outils qui permettent de référencer uniquement l'un ou l'autre type d'information. La seule distinction rigoureuse que des outils de recherche permettent d'effectuer concerne l'information universitaire dans laquelle nous retrouvons d'ailleurs quelques grands travaux de chercheurs.

- sources d'information générale (à la fois professionnelle et scientifique) :

Elles concernent quasiment toutes les sources sélectionnées à part quelques unes destinées à la recherche ; il s'agit entre autres des bases de données disponibles sur le serveur Dialog, des catalogues de

bibliothèques, des annuaires et moteurs de recherche, de sites spécialisés...

- sources d'information universitaire :

Toute base de données regroupant la documentation issue de la recherche comme les thèses, mémoires, working papers etc... ; il s'agit entre autres de Doc'thèse, Doge et Téléthèse. On trouvera également quelques documents à travers les catalogues de bibliothèques où ils sont cependant en minorité.

Dans un souci d'ordre et de clarté j'ai choisit de présenter la liste des sources d'information consultées par genre sans tenir compte de la dissociation présentée ci-dessus.

4.1. Les bases de données françaises

4.1.1. Sur serveur :

- **Delphes** : références bibliographiques d'articles de revues, d'ouvrages, de rapports, annuaires et études de marché, en économie et gestion, orientés en particulier sur les produits et marchés. Produite par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- **Pascal** : références bibliographiques d'articles de revues, de communications dans des colloques, de documents de recherche en Sciences et Techniques. Produite par l'I.N.I.S.T. (Institut Nationale d'Information scientifique et technique).

4.1.2. Sur CD-ROM :

- **Francis** : références bibliographiques d'articles de revues, de communications dans des colloques, de documents de recherche en



Sciences Humaines. Produite par l'I.N.I.S.T. (Institut Nationale d'Information Scientifique et Technique).

- **DOGE** : références bibliographiques de documents de recherche, de thèses et communication dans des colloques. Produite par le réseau d'information en gestion des entreprises, regroupant 42 coproducteurs francophones.
- **Doc'thèses** : références bibliographiques des thèses soutenues en France. Produite par l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur et Bibliopolis.

4.2. Les bases de données anglaises

- **Management Contents** : références bibliographiques et texte intégral d'articles de revues spécialisées sur les techniques du management et les affaires.
- **Trade & Industry** : références bibliographiques et texte intégral d'articles de revues sur l'industrie et les entreprises internationales, les produits et les marchés.
- **Business A.R.T.S.**: références bibliographiques et texte intégral d'articles de revues spécialisées en management, affaires, sciences sociales et humaines, sciences.
- **ABI Inform** : références bibliographiques et texte intégral d'articles de revues en management et affaires.
- **Pais international** : références d'articles, ouvrages et documents gouvernementaux spécialisés en sciences sociales et politique publique. Produite par Public Affairs Information Service Inc.
- **Prompt** : références bibliographiques et texte intégral d'articles de revues, de rapports annuels d'entreprises, de rapports de recherche, sur les produits, les marchés, les nouvelles technologies.

4.3. Les sites web sur internet

4.3.1. Les sites généraux :

- Catalogue de la Bibliothèque Nationale de France :
<http://catalogue.bnf.fr/>
- Catalogue de l'Infomédiathèque de l' Ecole de management de Lyon :
www.em-lyon.com/graduate/infomediathèque
- Agence Pour la Création d'Entreprises : www.apce.com
- Electre : www.electre.com
- Amazon : www.amazon.com

4.3.2. Les outils de recherche :

- Google
- Rime
- Yahoo
- Altavista
- Northern Light

En complément de ces différentes sources d'information sélectionnées, l'abonnement gratuit au journal électronique Net2one (<http://www.net2one.com>) m'a permis de me construire un profil en combinant des termes correspondant à ma recherche dans le domaine de l'économie et du management et de recevoir chaque jour les dépêches concernant mon sujet. Cependant cela a été un peu contraignant de recevoir chaque jour une masse importante d'information ne touchant par ailleurs jamais précisément à mon sujet.

5. Stratégie de recherche

5.1. Stratégie générale

Le choix des sources et ressources d'information qui ont alimenté ma recherche sont en étroite relation avec l'élaboration d'une stratégie de recherche qui vise à répondre le plus pertinemment possible au sujet traité. L'approche souhaitée théorique et scientifique, d'une part, et professionnelle et technologique, d'autre part s'étant révélée très rapidement difficile et peu pertinente a dû être abandonnée au profit d'une approche plus générale. Cette dernière a donc permis une approche plus aisée de la littérature dans son ensemble.

Un tableau récapitulatif des équations de recherche utilisées à travers les différents outils permet une vision globale de la stratégie de recherche (Annexe 1-1).

La troncature :

J'ai dû avoir recours à plusieurs reprises à la troncature lors de mes interrogations. En effet, plusieurs cas se sont présentés qui nécessitaient cette technique, qui m'a permis :

d'interroger à la fois le singulier et le pluriel d'un terme.

L'interrogation par : entreprise* me donnait par exemple la possibilité d'avoir tous les résultats comprenant le terme demandé au singulier ou au pluriel.

d'interroger plusieurs termes en une seule interrogation.

L'interrogation par : export* m'a permis d'interroger entre autre les termes export, exportation ainsi que toute la famille de mots s'y rattachant.

d'interroger à la fois en anglais et en français.

L'interrogation par : globalisation ou encore organisation s'est avérée très utile en ce qui concerne les bases offrant de références à la fois en anglais et en français. Les deux langues utilisant des termes similaires mais dont l'orthographe varie souvent d'une ou deux lettres, il est très utile d'employer la troncature pour mener la recherche sur les deux fronts.

Les champs d'interrogation :

Les champs d'interrogation utilisés ont légèrement varié selon les sources consultées. Cependant les champs les plus convoités lors de mes différentes recherches ont été les champs : titre, sujet, mots-clés, résumé. Le tableau récapitulatif des recherches (Annexe 1-1) permet de visualiser l'emploi des différents champs d'interrogation selon les sources consultées

A ces champs d'interrogation ce sont parfois ajoutées des limitations chronologiques lorsque la masse d'information était très importante.

Le croisement des termes :

L'opérateur booléen ET ainsi que l'opérateur de proximité (w) et ses variantes pour l'interrogation de Dialog ont été indispensables à la combinaison de certains mots-clés tout au long de ma recherche. Ils m'ont permis notamment d'exprimer dans mes recherches des notions tel que management international, management interculturel, gestion interculturelle, petite et moyenne entreprise, firme multinationale..., mais aussi de combiner ces notions entre elles afin d'obtenir un meilleure précision dans les résultats.

Tous ces éléments qui constituent une stratégie générale de recherche m'ont permis d'interroger successivement et d'une manière assez homogène les différentes sources d'information citées plus haut. Cependant une certaine réserve s'impose quant à l'homogénéité des recherches, car une seule et même stratégie ne s'applique pas d'emblée à toute base de données ou autre ressource documentaire, mais doit rester malléable tant au niveau des mots-clés, des champs que des troncatures à employer.

5.2. Mise en oeuvre de la stratégie

5.2.1. L'interrogation des catalogues

Ma première réaction a été de consulter le catalogue de la bibliothèque de l'ENSSIB, celui-ci étant la première ressource directement à notre disposition. Cependant cette première recherche n'aura pas été très porteuse car aucun résultat ne répondait à ma recherche.

Par ailleurs, l'interrogation des catalogues de l'infomédiathèque et de la Bibliothèque Nationale de France m'a permis dans un premier temps d'avoir un aperçu global de la question.

- **le catalogue de l'infomédiathèque** : j'ai choisit délibérément le mode recherche simple pour effectuer ma recherche dans ce catalogue. Lors d'une première interrogation j'ai eu recours à trois équations équation de recherche qui combinaient les principaux mots-clés :

pme + management + international

pme + développement + international

pme + implantation + international

Lors d'une seconde interrogation, j'ai décidé d'éliminer le terme de PME qui limitait trop le nombre de références. J'ai alors interrogé le catalogue avec l'expression « gestion des cadres à l'international » à la fois plus précise mais offrant un champ plus vaste de réponse.

Le catalogue offre entre autre la possibilité d'afficher les résultats par type, c'est à dire en ce qui me concerne par ouvrages, articles de revues, working papers, mémoires ou thèses. J'ai ainsi obtenu quelques références de documents de base de tous types.

- **le catalogue de la BNF** : j'ai là aussi choisit de consulter le catalogue en recherche simple, le mode équation de recherche n'étant pas accessible. Cependant, très peu de mes mots-clés ont été acceptés par le catalogue de la BNF. Après avoir essayé plusieurs combinaisons sans résultats satisfaisants,



seule la recherche: management interculturel dans mots du sujet m'a donné quelques résultats.

Cette première interrogation a eu le mérite, s'il elle ne m'a pas donné une multitude de références, de me donner les premières clés de la recherche et d'asseoir la suite de ma réflexion sur quelques premiers documents de base.

5.2.2. L'interrogation de Dialog

En interrogeant les multiples bases spécialisées en économie et dans le commerce, disponibles via le serveur Dialog, j'ai obtenu un certain nombre de réponses intéressantes. Cependant nous restons très étonnés avec M. Silem du faible taux de rappel (l'ensemble des documents repérés par une interrogation dans une base de données) lors de la consultation des différentes bases. On a en effet observé lors de ces interrogations, contrairement à nos attentes, un grand silence qu'il a fallu combler en interrogeant des sources complémentaires que nous détaillerons plus loin.

- **Delphes** : l'intervention de madame Herzhaft lors de la journée de Recherche Documentaire Spécialisée en économie m'a été très bénéfique notamment en ce qui concerne la manipulation de la base Delphes. La particularité de cette base est entre autre de disposer de cinq expressions accessibles en langage libre et permettant une sélection plus rapide et ciblée de documents. Parmi ces expressions celle de « document de fond » m'a été particulièrement utile pour obtenir des documents de fond sur le management interculturel. De plus la consultation de la version récente de son thésaurus, toujours par l'intermédiaire de Mme Herzhaft car non disponible à la bibliothèque de l'ENSSIB, m'a permis d'ajuster mes mots-clés par rapport au vocabulaire propre de la base. En ce qui concerne la visualisation des résultats, je l'ai privilégiée dans un premier temps en format 8, gratuit, présentant le titre et la date de publication afin d'en vérifier la pertinence notamment lorsqu'un grand nombre de références apparaissait. Dans un deuxième temps, suite soit à un affinement de la recherche, soit à la

vérification de la pertinence des résultats, j'ai choisit d'afficher les références en full record afin d'avoir toutes les données nécessaires à la consultation des documents allant me servir de base à l'élaboration de la synthèse, et nécessaires à l'élaboration de ma bibliographie.

- **Pascal** : Contrairement à mes attentes, la consultation de la base Pascal ne m'a pas fournit beaucoup de références intéressantes. La plupart de mes combinaisons de mots-clés ont été infructueuses. Voici un exemple d'équation illustrant parfaitement la difficulté principale rencontrée dans cette base :

```
s1    566  management(2w)international
s2    3171 pme
s3     0   s1 and s2
```

On constate en effet pour cet exemple une grande quantité de références recensées pour chacun des termes respectifs alors que leur combinaison ne donne aucun résultat. Ce phénomène s'étant répété à plusieurs reprises, les recherches n'ont donc pu aboutir convenablement.

- **Management Contents** : seule une référence m'a été fournie par cette base lors de l'interrogation des termes « intercultural management », c'est très peu! La notion d' « international management » étaient plus appropriée à l'interrogation de cette base puisqu'elle recensait alors 598 résultats ; c'est donc avec ces termes que j'ai décidé de poursuivre ma recherche dans cette base. J'ai alors été obligée d'affiner mes équations en croisant « management international » avec des termes plus spécifiques touchant de plus près mon sujet comme « expat » et « business people ».

- **Business A.R.T.S** : la remarque à faire à propos des recherches effectuées dans cette base concerne à la fois la faible quantité de résultats et le peu de pertinence de ces résultats. Contrairement à la base Management

Contents la recherche des termes « intercultural management » m'a donné accès à douze références mais qui n'étaient malheureusement pas ou peu pertinentes.

- **ABI Inform** : L'interrogation de cette base a été très bénéfique à l'enrichissement de ma bibliographie. De manière générale, j'ai opté pour l'affichage des résultats en format gratuit sauf pour quelques références qui me paraissaient fondamentales et dont il me paraissaient intéressant d'avoir entre autre le résumé grâce au full record. Les équations utilisées sont reproduites dans le tableau récapitulatif de l'annexe 1.

- **Pais international** : peu de résultats ont été jugés pertinents dans cette base. Les quelques interrogations effectuées ont pour beaucoup abouti à des références déjà connues par le biais d'autres base interrogées auparavant. Ainsi la requête :

ss international(w)management

qui a donné 33 résultats, n'a rien apporté de plus à la recherche si ce n'est des références peu pertinentes. Pour tenter d'éliminer le bruit j'ai choisi de croiser la précédente requête avec la notion de cadres, ce qui ne m'a fournit aucun résultat :

s1	33 international(w)management
s2	29 business(w)people
s3	0 s1 and s2

- **Trade & Industry** : à la différence de Pais International, la recherche dans cette base aura tout de même été bénéfique dans le sens où elle a apporté un bon complément d'information à ma recherche. Contrairement à la base PAIS le croisement des notions évoquées ci-dessus m'a donné 17 résultats dans la base Trade & Industry, la plupart étaient d'ailleurs pertinents. Même si le nombre de références trouvées reste assez limité, la recherche reste intéressante en matière de qualité de l'information.

- **Prompt** : De la même façon que dans la base Pascal, la combinaison de différents de mes mots-clés dans la base Prompt ne m'a pas donné grande satisfaction. Il m'a fallu cependant resserrer mes équations de recherche en multipliant les croisements afin d'éliminer le bruit et de parvenir à un nombre raisonnable de références. Or, le plus souvent ces références ne se sont pas avérées fondamentales pour ma recherche. Seul un résultat a été retenu.

5.2.3. L'interrogation des annuaires et moteurs de recherche

L'interrogation des différents annuaires et moteurs de recherche m'a donné beaucoup de bruit. Malgré les caractéristiques de chacun, un grand nombre de sites repérés à travers les différentes interrogations se rapportaient à l'enseignement et à la formation qu'il m'a fallu écarter.

- **Google**: j'ai privilégié deux options pour interroger Google, toutes deux utilisées en mode de recherche simple. J'ai utilisé dans un premier temps les noms d'auteurs fondamentaux qui m'étaient connus afin de repérer d'éventuelles informations clés ; ce qui m'a permis à la fois de découvrir de nouveaux titres propres à chaque auteur, et d'avoir dans certains cas directement accès au texte intégral d'ouvrages ou articles diffusés sur le web, avec à l'occasion des critiques ou études faites sur ces documents. J'ai ainsi repéré trois titres de P. Romelaer, un titre de G. Hofstede, et un titre de A.C. wagner.

La deuxième option était d'interroger Google à l'aide des différents mots clés utilisés tout au long de cette recherche par exemple : « gestion des cadres à l'international » ou « firmes multinationales » et « expat ? ». Ce type de recherche m'a d'ailleurs orientée vers des pages concernant les auteurs précédemment cités.

- **Rime**: il s'agit d'un annuaire spécialisé en économie qui recense des sites sélectionnés et analysés par un réseau de professionnels de l'information. L'interrogation de cet outil avec les termes gestion ET international m'a orientée vers 38 sites dont la moitié était consacrée à l'enseignement et à la formation. Cependant malgré ce bruit et après avoir écarté les réponses non pertinentes, une quinzaine de sites m'ont paru très intéressants, certains pouvant fournir directement l'information recherchée comme le site de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel), d'autres étant de nouvelles sources d'information à exploiter comme Enterweb, méta-index et courtier d'information.

- **Yahoo** : tout comme Google, j'ai choisi d'interroger Yahoo pour sa popularité et sa réputation en tant qu'outil de recherche. Cependant ma stratégie et mes équations de recherche, utilisées également en recherche simple et semblables à celles élaborées lors de l'interrogation de Google, ne m'ont fourni que des informations redondantes par rapport à celles obtenues à l'aide du moteur de recherche. J'ai alors lancé une recherche avec l'expression « management interculturel » qui m'a donné seulement deux résultats dont un seul pertinent.

L'interrogation du moteur de recherche Alta Vista et du méta-moteur Northern Light n'a pas été quant à elle très fructueuse. Les informations repérées étaient soit redondantes soit non pertinentes.

Ce type d'outils permet en effet un déblayage rapide et non négligeable du sujet mais reste très général par rapport à des sujets spécialisés comme le management des firmes à l'international. Beaucoup de pages et sites repérés sont tournés vers des services et formations mais ne présentent pas de contenu scientifique ou technique en la matière.

5.2.4. Sélection de sites web

Suite à la consultation des différents annuaires et moteurs de recherche, nous avons retenu quelques sites web intéressants susceptibles de pouvoir fournir



Le management des firmes à l'international

de l'information au sujet du management des firmes à l'international. L'ensemble de ces sites web a été visité entre les mois de janvier et mars 2002. Pour les uns la date de mise à jour est spécifiée, pour les autres elle ne l'est pas. Les sites web retenus sont les suivants :

- Le site des chambres de Commerce et d'Industrie. Ce site contient notamment une rubrique « à l'international » où figurent les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises à l'étranger, associations privées qui regroupent les entreprises françaises à l'étranger ainsi que des entreprises locales. On trouve entre autre sur le site les différents services proposés aux entreprises à l'international (relations publiques, communication, information, observation du marché, actions commerciales, assistance juridique et fiscale...)

<http://www.acfci.cci.fr>

- Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon. Ce site propose également une rubrique « services aux entreprises » et une sous-rubrique « International » où figurent notamment des programmes d'action, un fonds documentaire mais aussi des « Histoires d'Export » c'est à dire des témoignages de cadres concernant l'ambiguïté des échanges culturels qu'ils ont connus lors de leur carrière à l'international.

<http://www.lyon.cci.fr/>

- Mission Régionale de Coordination du Commerce Extérieur Breton. Ce site propose des services de recherche d'investisseurs et d'aide à l'implantation aux entreprises régionales désireuses de s'implanter à l'étranger.

<http://www.mirceb.com/>

- CGPME. Ce site constitue un réseau national au service des entreprises. Il propose dans sa rubrique « International » des fiches techniques et des rendez-vous internationaux.

<http://www.cgpme.or>

- ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel). Ce site offre l'accès à de nombreuses adresses

d'associations, d'institutions ainsi qu'à des listes de discussion et/ou de diffusion dans le domaine des ressources humaines.

<http://www.andcp.fr>

- CEO Express. Ce site propose un large éventail de liens sur des sources utiles aux entreprises comme la presse internationale, les informations sur différentes entreprises etc...

<http://www.ceoexpress.com>

- Le CREDO (Centre de Ressources pour le Développement des Organisations). Ce site offre l'accès gratuitement à 650 sites sélectionnés et répartis en 34 catégories.

<http://site.voilà.fr/credo/index.html>

- Enterweb, répertoire de sites d'aide à l'entreprise et de stratégie de l'entreprise au niveau international. Il vise le développement des micros, petites et moyennes entreprises, et le développement économique communautaire, dans les pays industrialisés et les pays émergents.

<http://www.enterweb.org/welcom-f.htm>

- IOMA'S business directory. De la même façon que le précédent, ce répertoire de sites concerne l'aide à l'entreprise et la stratégie d'entreprise au niveau international.

<http://www.ioma.com/dir>

- Répertoire des sites en gestion. Répertoire des sites français et étrangers dans le domaine de la gestion.

<http://www.crefige.dauphine.fr/samples/search/goodlink.htm>

- Resources for economists on the internet. Répertoire de sites Web en économie classés par thème: données sur les pays, finance et marchés financiers, working papers, conseils, journaux en ligne etc...

<http://netec.mcc.ac.uk/EconFAQ/EconFAQ.html>

6. Bilan de la recherche

On peut dire pour conclure que les recherches les plus fructueuses et les plus pertinentes ont été effectuées à l'aide des bases de données fournies notamment par le serveur Dialog. L'utilisation des moteurs et annuaires de recherche est restée quant à elle plus formelle qu'informelle mais demeure cependant incontournable pour la recherche. Quelque soit l'outil utilisé, des phénomènes intéressants se sont dégagés tout au long de la recherche et ont capté toute notre attention notamment celui de la faible quantité d'information trouvée compte tenu de l'ampleur du sujet. J'ai cependant constaté que ce phénomène avait déjà été observé par certaines critiques sur le sujet. En ce qui me concerne, cela a été plus particulièrement flagrant avec des outils pourtant spécialisés comme les bases du type management Contents. La recherche de certains auteurs connus dans le milieu est même restée muette lors de l'interrogation des moteurs de recherche. Pour pallier à ce phénomène, nous avons été contraints dans certains cas afin d'obtenir plus d'information de supprimer l'application aux PME/PMI prévue à l'origine par le sujet. Cette expérience aura eu essentiellement pour conséquence de nous sensibiliser aux limites de la recherche électronique et qui doit dans certains cas être accompagnée d'une recherche manuelle pour combler l'absence d'information.

L'autre réflexion et conclusion sur la recherche concerne la grande difficulté voir l'impossibilité d'analyser et de confronter l'information scientifique d'une part et l'information technique d'autre part. Certains outils comme le catalogue e l'infomédiathèque de l'Ecole de Management de Lyon permettait en partie cette distinction, mais il n'a pas été possible de la maintenir de manière générale tout au long de la recherche.

7. Sélection et organisation des résultats

La sélection :

Premier niveau de sélection :

Ce premier niveau de sélection concerne la façon dont certains documents ont été retenus et d'autres pas.

Les principaux critères de sélection ont été :

- 1) la nature même de l'information, à savoir que nous recherchions de l'information purement scientifique et technique excluant les domaines de la formation et de l'enseignement.
- 2) la date ; dans les rares cas où la masse d'information était trop volumineuse l'information la plus récente a été sélectionnée en priorité.

Les principaux critères de rejet ont été :

- 1) toute information de type enseignement ou formation. Or il se trouve qu'elle est abondante dans le domaine.
- 2) toute information liée à la notion d'exportation qui concernait alors plus les produits et l'investissement de marchés étrangers que la véritable implantation de firmes à l'étranger comme l'entend notre sujet.

Second niveau de sélection :

Il s'agit là de la sélection des documents les plus importants qui véhiculent notamment les idées et théories maîtresses sur le sujet. Cette sélection passe avant tout bien sûr par l'identification des auteurs connus et reconnus dans le domaine et qui permettent une meilleure compréhension du sujet.

Il a fallu également éliminer les doublons qui pour la plupart concernaient les textes fondamentaux des principaux auteurs, repérés à plusieurs reprises à travers les différentes bases.

L'organisation :

Pour la bibliographie ainsi que pour la synthèse j'ai choisit de répartir les documents en trois grands thèmes qui se dégagent manifestement de leurs contenus. Ainsi dans un premier temps j'ai regroupé les documents qui s'y prêtaient sous le thème de « Méthodes de gestion d'entreprises et facteur multiculturel » que j'ai complété par une seconde partie intitulée : « Gestion des Ressources Humaines et facteur multiculturel » et enfin une troisième et dernière partie qui concerne « Les relations internationales et le facteur multiculturel ».

Cette organisation a pour but de révéler l'ensemble des thèmes abordés par le sujet et de rendre plus accessibles les références les concernant. Mais elle contribue également à rendre compte de l'importance du facteur culturel dans chacun des aspects traités concernant le management des firmes à l'international.

En ce qui concerne la rédaction de la synthèse elle-même, j'ai privilégié le fait de sélectionner des documents à la fois théoriques et scientifiques, des témoignages et du vécu professionnel dans chacun des domaines respectifs des méthodes de gestion, des ressources humaines et des relations internationales, afin de constituer l'éventail le plus représentatif possible de l'ensemble des références et des points de vue contenus dans la bibliographie.

8. Evaluation des coûts et temps de la recherche

	Durée (en heure)	Coûts (en francs)	Coûts (en euros)
Recherche documentaire :			
Interrogation de bases de données	15 h	426 francs	65 Euros
Recherches de sites web	9h		
Visites des sites sélectionnés	5h		
Organisation des résultats	10h		
Recherche des documents primaires	6h		
Rencontres avec le commanditaire	4h		
Sous Total	49h	426 francs	65 Euros
Travail de synthèse et rapport :			
Photocopie de documents	14h45 12h30 20h00	39,35 francs	6 Euros
Lecture et analyse des documents de synthèse			
Rédaction de la synthèse			
Rédaction du rapport			
Sous Total	47h15	39,35 francs	6 Euros
Total	96h15	465,35 Francs	71 Euros

Nous émettrons cependant une réserve quant à l'évaluation des coûts de la recherche dans la mesure où ils sont réduits par les facilités d'abonnement de l'ENSSIB en ce qui concerne les bases de données comme Dialog. L'interrogation de ce type d'outil peut atteindre le double en matière de coûts dans des conditions normales de travail c'est à dire sans les possibilités d'abonnement dégressif dont j'ai pu bénéficier. D'autre part, il est difficile d'évaluer les coûts de connexion à Internet hors de chez soi, car là encore l'Ecole bénéficie de tarifs particuliers. Les coûts évalués ne sont donc pas entièrement représentatif du coût total de la recherche et surtout ne reflète pas son coût réel, tel qu'il aurait été s'il elle avait été effectuée en dehors des conditions d'abonnement préférentiel.

SYNTHESE

INTRODUCTION

« *Il n'existe pas de règles universelles de gestion* » (Philippe d'Iribarne , La logique de l'honneur). La mobilité géographique des cadres déclenchée et induite par le phénomène de mondialisation a débuté dans les années 1960. En effet les entreprises, de plus en plus amenées à s'implanter à l'étranger, ont entraîné l'expatriation de certains de leurs cadres et ses conséquences, c'est à dire le rôle d'un important facteur culturel dans le processus d'adaptation et d'intégration. Certaines entreprises doivent donc désormais faire face à la gestion des cadres à l'international et gérer des aspects multiculturels importants dans un contexte de mondialisation. La gestion des cadres à l'international confirme le rôle déterminant du facteur culturel et semble obéir à un modèle de gestion tout à fait particulier, celui du Garbage Can. La culture reste enfin prédominante dans la réflexion sur les théories et méthodes de gestion, empêchant ainsi l'existence de règles universelles en la matière. Les pratiques de gestion à l'international nous montrent quant à elles l'importance de savoir gérer la diversité culturelle sous peine d'échec d'intégration à l'international.

1. Culture, management et mondialisation

1.1. Les multiples facettes de la notion de culture

La notion de culture est définie de multiples façons selon les auteurs. On s'aperçoit alors qu'elle peut revêtir diverses significations. Certains la définissent d'abord par sa polysémie (Anne Catherine Wagner, Les stratégies transnationales en France) dont le sens premier réfère au mode de vie d'un

groupe social ainsi qu'aux normes et pratiques de sociabilité ; et le sens second renvoie aux biens culturels légitimes ainsi qu'aux principes de hiérarchisation sociale. Nous retrouvons cette idée dans la définition de Geert Hofstede (Vivre dans un monde multiculturel) qui distingue également deux types de culture. Dans un premier temps le savoir, l'art et la littérature ; et dans un second temps toutes les activités simples et ordinaires de la vie, « programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe par rapport à un autre ». Cela implique entre autre que les comportements sociaux soient biologiquement déterminés et parvient à la conclusion qu'il ne peut exister de normes culturelles. Une autre approche de la culture, celle de Philippe d'Iribarne (Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières) consiste à la définir non comme le conformisme des idées mais comme un échange de sentiments différents sur des valeurs communes. Dans ce sens la notion de culture est donc synonyme de diversité et de variété. Toujours selon Philippe d'Iribarne, on peut établir une classification partielle des cultures en définissant des catégories ou zones culturelles homogènes comme les cultures européenne, asiatique, anglo-saxonne ou latine. Il s'agit d'une vision macroscopique de la culture. Cependant l'éthique nous interdit de classer les cultures selon une certaine typologie géographique, politique ou sociale qu'il définit comme étant une vision microscopique de la culture.

1.2. Culture et management

Il semble que la culture soit un enjeu majeur dans la gestion des entreprises, notamment lorsqu'elles sont de dimension internationale ; or « *si la culture affecte tellement la vie des entreprises, c'est parce qu'elle affecte la manière de gouverner les hommes* » (Philippe d'Iribarne, La logique de l'honneur). C'est du respect de cette culture et de ses traditions que dépend une bonne gestion. La négligence des valeurs culturelles d'un pays entraîne par ailleurs la remise en cause de la cohésion sociale et met donc en danger le bon fonctionnement de l'organisation. Cependant la plupart des managers et gestionnaires emportés par l'univers économique semblent oublier le poids de ces valeurs culturelles. Or ce poids est à ce point important qu'il peut

parfois se transformer en barrière culturelle et devenir un frein au changement organisationnel (Gomez & Palich, Cultural diversity and the performance of multinational firms). C'est ainsi que l'on rencontre des difficultés à implanter des méthodes d'un pays à l'autre. Compte tenu du contexte international, le défi majeur auquel sont confrontés les cadres aujourd'hui est d'arriver à développer des méthodes de gestion interculturelle (Gancel, Managing the pitfalls and challenges of international communication). Il semble par ailleurs qu'un environnement culturel hétérogène n'ait pas d'incidences majeures sur la performance des entreprises comme le suggèrent certaines croyances. La diversité culturelle peut au contraire, à condition de savoir la gérer, constituer un point fort en terme d'objectif de performance.

Les différences culturelles dans le management semblent se traduire de diverses façons. On peut d'ors et déjà établir une distinction entre pays communautaires et pays individualistes (Geert Hostede, les différences culturelles dans le management). Le degré d'individualisme a en l'occurrence de nombreuses répercussions sur l'activité des entreprises selon les pays à la fois sur les relations employeurs-employés, sur la prise de décision et sur le mode de traitement des conflits. A partir de ce degré d'individualisme et de l'indice de distance hiérarchique, c'est à dire du degré de centralisation du pouvoir, on peut définir cinq grands styles de management. Il existe également différentes structures d'organisation des entreprises à travers le monde, définies grâce à l'indice de distance hiérarchique et au contrôle de l'incertitude. En terme d'organisation multiculturelle il faut veiller à bien distinguer les types d'organisation multinationale, qui est présente dans plusieurs pays mais où l'on retrouve une culture d'origine dominante à laquelle appartient la plupart des dirigeants ; transnationale, née d'une fusion de deux partenaires de nationalités différentes ; et internationale, qui ne possède aucune culture nationale spécifique et dont les dirigeants appartiennent indifféremment aux pays membres. De nombreux projets d'aide au développement menés par des ingénieurs occidentaux dans les pays du tiers monde ont été voués à l'échec pour cause de méconnaissance des

différences de modèles de gestion. L'idée d'un management unique et universel est donc bel et bien « *une utopie qui ne verra jamais le jour* » (Hofstede, Les différences culturelles dans le management).

1.3. Culture et mondialisation

A l'heure de la mondialisation de nouveaux termes apparaissent comme celui de « *culture internationale* » ou l'apprentissage d'un mode de vie (A.C. Wagner, Les stratégies transnationales en France). Ce terme de *culture internationale*, où les spécificités nationales sont valorisées, est à ne pas confondre avec celui de *culture mondiale*, qui efface les différences nationales. Il existe en outre un capital international qui consiste à constituer le national comme ressource et à placer ses attributs nationaux dans un champ international. Paradoxalement, la mondialisation accentue les particularismes culturels (Iribarne P. d', Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières). En effet, elle semble constituer une menace étrangère qui favorise un retour aux racines et aux valeurs culturelles. En réponse à la question de la mondialisation et des particularismes locaux on peut répondre que « *le destin mondial des entreprises sera un destin multiculturel* » et non « *un clonage généralisé* » (Iribarne P. d', La logique de l'honneur).

Cependant on constate des faits de dominations nationales selon les langues. Or plus un Etat est dominé plus ses valeurs nationales vont être estompées à l'international. Deux facteurs aident à comprendre la diversité des rapports nationaux à l'international et la diversité des définitions de l'international. Tout d'abord la reconnaissance internationale du national comme c'est le cas pour les Etats-Unis ; et la reconnaissance nationale de l'international comme c'est le cas pour la France. Mais une fois encore c'est la maîtrise du facteur culturel qui, dans l'internationalisation incessante des entreprises, est la clé du succès. En effet, il est le principal facteur responsable de l'échec du développement à l'international des entreprises (Gancel C., Managing the pitfalls and challenges of intercultural communication). Adopter des méthodes et des pratiques de gestions internationales et continuer de développer des entreprises interculturelles sont les conditions à remplir par



les différentes compagnies qui veulent survivre et avancer sur le terrain de la mondialisation.

2. Les pratiques de gestion à l'international

2.1. Les différents schémas de gestion

Il existe à travers le monde et selon les cultures divers types de gestion. Cette hétérogénéité des méthodes s'observe notamment à partir de logiques différentes auxquelles obéissent les différents pays. Ainsi la France privilégie une approche corporatiste c'est à dire une logique de statut appelée « *logique de l'honneur* » (Iribarne P. d', La logique de l'honneur), tandis que les Etats-Unis privilégient une approche contractuelle basée sur une culture de l'échange libre et équitable entre égaux. Les pays bas quant à eux ont une approche coopérative. Suite à une expérience de travail collaboratif entre la France et la Suède on a remarqué une incompatibilité due à un certain nombre de différences. La France observe une logique de statut alors que la Suède suit une logique de consensus. La France accorde une importance capitale à l'individu tandis que la Suède privilégie le groupe. En France la pression subie vient de la hiérarchie alors qu'elle est d'ordre social en Suède. Ces différences, qui peuvent paraître anodines et insignifiantes, sont à la base de l'échec même de fusions. Relativement à ces différentes façons de concevoir le travail et les relations au travail, on observe en règle générale de nombreux échecs contre très peu de réussites.

Des contraintes et des différences de gestion à l'international il en existe beaucoup en matière de ressources humaines. La notion de gestion des ressources humaines s'articule autour d'une dialectique entre un « ensemble de principes et d'outils universels » et « un assemblage de pratiques totalement contingentes » (Livian Y-F. , La gestion des ressources humaines est-elle un produit d'exportation). Peu de recherches sur l'approche comparée de ces pratiques ont été effectuées et les résultats des observatoires

internationaux restent décevants en la matière. On peut cependant émettre l'hypothèse qu'il n'existe pas une mais des gestions des ressources humaines. Ces gestions peuvent être différentes selon la stratégie, la taille, les caractéristiques et les salariés de l'entreprise. Mais il existe des standards internationaux, c'est à dire des problèmes que toute entreprise est nécessairement amenée à résoudre. Cela concerne notamment le recrutement de personnel, le paiement de salaires, la répartition du travail ou encore la préparation des employés aux évolutions de l'entreprise. Il demeure néanmoins un obstacle majeur à l'universalité de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de la disponibilité des services et des outils à travers les pays. Une méthode peut-être jugée meilleure qu'une autre mais cette analyse reste inutile dans un pays où seule la moins bonne méthode est disponible ou dans lequel il n'existe aucune des deux. Malgré tout l'élaboration de différents programmes en matière de ressources humaines correspondant aux divers milieux culturels dans lesquels évoluent les firmes multinationales posent également deux problèmes majeurs. Cela engendre tout d'abord des coûts substantiels en terme de mise en place, de coordination et de conduite de projet ainsi qu'en terme de mise à jour régulière. Aucune recherche et donc aucun résultat ne prouve que certaines pratiques de gestion sont mieux adaptées à tel ou tel milieu culturel (Gomez & Palich , Cultural diversity and the performance of multinational firms).

2.2. Les difficultés de la communication interculturelle

Comme nous avons déjà pu le constater la culture a une très forte influence sur le comportement économique. D'où l'intérêt de favoriser la communication et de trouver les bonnes méthodes afin de combler une éventuelle carence en la matière. Le facteur relationnel qui passe avant tout par une bonne communication est déterminant quant au bon fonctionnement de projets notamment lorsqu'il s'agit d'un projet d'intégration et d'une approche multiculturelle. Une mauvaise communication peut-être la source d'une mauvaise qualité de produits ou de services (Globokar T., Gérer en

Slovénie. Les difficultés de la communication interculturelle). Etablir une bonne communication contribue à comprendre et à tolérer les différences de l'autre en instaurant un dialogue et en acceptant la discussion et le débat. Cela permet donc une meilleure gestion des conflits. Cependant la communication interculturelle avant de lever les barrières et de repousser les limites demande à dépasser les réalités culturelles de chacun comme par exemple la culture orale et l'ambition collective représentatifs de la culture slovène et la culture écrite accompagnée d'une logique individualiste représentatives de la culture française. Ces réalités culturelles rendent difficile la transposition ou l'intégration de méthodes.

Dans certains pays, notamment dans les pays en voie de développement, la compréhension culturelle peut et doit passer par la compréhension des préceptes et des valeurs de la religion (Hofstede G., Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières). Dans les pays industrialisés ces préceptes religieux sont remplacés par des croyances qu'il faut de la même manière savoir appréhender pour communiquer et réussir le pari de l'intégration et de la cohabitation des cultures. Mais le problème reste malgré tout de savoir comment satisfaire et réunir les croyances des pays industrialisés et les religions des pays en voie de développement.

2.3. Les conditions et les limites d'une bonne intégration à l'international

La meilleure réussite d'intégration à l'international souhaitable passe avant tout par l'adaptation aux valeurs et aux croyances locales. Il faut donc, pour les cadres, renoncer à imposer ses propres valeurs et adopter la devise « gérer les particularismes culturels vaut mieux que de les combattre » (Iribarne P. d', Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières). La société est composée à la fois de modernité et de tradition, le rôle du protagoniste est donc de mesurer la juste dose de chacune. Pour certains il apparaît qu'une entreprise unifiée et homogène résiste et réagit mieux aux situations de crise qu'une entreprise dispersée et hétérogène (Gancel C., Managing the pitfalls an challenges of intercultural communication). Dans un contexte

international et en situation de crise le rôle du manager est alors d'être encore plus efficace avec moins de moyens à sa disposition.

Cependant il demeure une certaine inégalité entre les pays et donc des chances plus ou moins grandes de réussir à s'implanter à l'international voire simplement de réussir à faire perdurer ses propres valeurs sur son propre territoire. En effet les cultures les plus puissantes comme les cultures américaine et européenne impose leurs valeurs par la force car elles sont dominantes et persuadées d'être les meilleures. Dès lors que ce rapport de force s'instaure les cultures les plus discrètes ont alors peu de chance de se faire entendre et n'ont le choix que de se plier à ce phénomène qui semble bien proche du colonialisme (Iribarne P. d' , Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières).

3. La gestion des cadres à l'international

3.1. Les enjeux et les fondements

L'idée de déplacer des cadres à l'international n'est pas nouvelle. Elle date déjà de quelques années mais prend toujours beaucoup de temps à se mettre en place. Or certains chercheurs sont de plus en plus enclin à considérer que l'un des atouts fondamentaux d'une multinationale est son personnel international. La gestion internationale des cadres est définie par un certain nombre d'éléments identifiés dans la littérature spécialisée. Il s'agit de la gestion de la dynamique de mobilité géographique internationale avec l'accent mis sur la sélection ; la question de l'équité entre des populations différentes et géographiquement dispersées ; la gestion des itinéraires de carrière incluant le passage à l'international ; le rôle des managers de la maison mère dans les filiales et la façon de pourvoir les postes clés. Tels sont les enjeux et les questions sur lesquels se fonde la gestion des cadres à l'international (Romelaer P., Huault I., La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can).

En France deux termes cohabitent pour désigner les étrangers expatriés ; le terme d'« *immigrés* » est réservé aux ouvriers tandis que celui d'« *internationaux* » est réservé aux étrangers de classe supérieure (Wagner A-C., Les stratégies transnationales en France). Il y a donc une différence de statut notable réservée aux cadres venant travailler en France. De la notion de gestion des cadres à l'international s'est formé peu à peu le concept de « *ville mondiale* » (Wagner A-C.), c'est à dire d'un réseau d'institutions transnationales destinées aux expatriés et qui converge vers une uniformisation du cadre de vie. Dans cette optique la gestion des cadres à l'international doit également être celle de leurs familles et créer ainsi une certaine sociabilité internationale qui tend à l'homogénéité des styles de comportement et des systèmes de valeurs des cadres dans les différents pays. Pour un cadre français l'expatriation peut représenter plusieurs choses. Il existe quelques types de stratégies internationales comme la stratégie d'ascension sociale, le reclassement, l'apprentissage désintéressé, la reconversion de ressources internationales ou encore la consécration d'une carrière nationale.

Aux Etats-Unis accueillir des gens parlant une autre langue et ayant des idées différentes est un moyen de combattre le provincialisme américain. Par ailleurs, 60% des cadres américains sont favorables à l'expatriation alors que 30% y sont réticents. Trois facteurs les poussent essentiellement à s'expatrier. Tout d'abord la volonté de partir à l'étranger, puis pour des raisons de salaires, et enfin pour des raisons d'évolution de carrière. Dans ce domaine les Etats-Unis semblent constituer à l'heure actuelle un meilleur environnement que l'Europe pour l'expatriation des cadres (Riley-Adams, Hands across the sea).

3.2. Le modèle du garbage can

Le garbage can est un modèle dans lequel les jeux et les mécanismes de régulation sont fortement variables et instables c'est pourquoi il est défini comme le « *mode de fonctionnement normal des organisations placées dans des situations d'ambiguïté* » (Romelaer P., James March). Il est caractérisé

par l'absence de procédures finalisées et de contrôle auxquels il ne laisse qu'une faible place. Dans ce type de modèle, la performance dépend plus du processus de compréhension mutuelle, de l'interaction entre acteurs, du processus de socialisation et de la qualité de communication. Son élaboration vise à « *rendre compte des situations décisionnelles chaotiques dans lesquelles existent néanmoins des régularités observables* » (Romelaer P., Huault I., La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can). Trois conditions doivent être réunies pour que le modèle du garbage can soit valide : des préférences incertaines, une technologie floue, et une participation fluctuante. Or il semble que ces conditions soient suffisamment présentes en ce qui concerne la gestion des cadres à l'international pour qu'elle intègre ce type de modèle. On a relevé entre autre trois caractéristiques correspondant au modèle du garbage can dans la gestion des cadres à l'international. Tout d'abord les cadres des filiales pensent manquer d'information sur la vision stratégique à long terme de la direction générale (condition n°1) ; d'autre part plus un objectif est intangible, comme celui de la transmission d'une culture, plus il est difficile à appréhender concrètement et plus on peut être sceptique sur ses résultats (condition n°2) ; enfin l'intensité de la participation de chaque acteur varie au fil du temps (condition n°3). Les données sur la gestion des cadres à l'international valident donc partiellement le modèle du garbage can. On peut ajouter à cela quelques autres caractéristiques : l'expérience de retour douloureusement vécue par certains cadres et la tendance des gestionnaires de cadres et des directions du personnel à concentrer la majeure partie de leur intérêt à la gestion des cadres non expatriés ; la nécessité de la prise en compte de l'environnement socio-politique local et de la culture propre de la filiale ainsi que celle de la compréhension des contextes locaux ; enfin il faut savoir que les besoins en expatriation se révèlent non seulement guidés par la dimension technique mais sont aussi enjeu de pouvoir entre autorités locales et françaises. Le hasard, le poids des cultures et des représentations tout comme la variation des ententes dans les prises de décisions sont autant de

caractéristiques fortement présentes dans la gestion des cadres à l'international et qui valident encore une fois le modèle du garbage can.

3.3. Les limites de la gestion des cadres à l'international

A travers l'ensemble de la littérature les limites de la gestion des cadres à l'international s'expriment entre autre par la constatation de nombreux échecs. On assiste notamment à un paradoxe entre la volonté d'internationalisation et la capacité, ou plutôt l'incapacité à gérer l'implantation. Peu de négociateurs sont capables d'évaluer concrètement les véritables enjeux et l'impact des différences culturelles déterminantes dans le choix des pratiques de gestion. Car avant tout les systèmes économiques sont des systèmes éthiques (Hofstede G., Vivre dans un monde multiculturel). Les limites et les déficiences constatées dans la gestion des cadres à l'international sont dues à trois causes principales. Tout d'abord les capacités relationnelles du cadres ne semblent pas être assez prises en compte ; puis il y a un manque manifeste d'intérêt porté au facteur familial ; et enfin une absence quasi-totale de formation avant le départ. La gestion de la mobilité internationale nécessite des coûts, du temps et des outils importants qui ne sont pas toujours à disposition (Romelaer P., Huault I., la gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can).

Deux autres facteurs sont également identifiés comme limites potentielles à la gestion des cadres à l'international. Il a été constaté que les compagnies ne savaient pas toujours comment sensibiliser les cadres au projet et les encourager à partir à l'étranger. D'autre part, la gestion du retour des cadres reste un aspect problématique dans la mesure où leur réintégration dans leur pays et à leur poste d'origine n'est pas toujours aisée.

Mais outre ces facteurs liés au cadre lui-même se pose un problème plus général sur l'organisation en terme de système de contrôle. En effet plus la distance culturelle est grande entre les dirigeants et leurs subsidiaires, plus il est difficile de superviser et de contrôler les différentes unités ; les mécanismes de contrôle nécessitent eux-aussi une adaptation spécifique à chaque milieu et type de culture. La diversité culturelle, la frontière des

langues et les contraintes en matière de distance d'éloignement restent un handicap pour les compagnies et le personnel répartis à travers le monde (Riley-Adams, Hands across the sea).

CONCLUSION

Paradoxalement à l'heure de l'internationalisation, le management des firmes et la gestion des cadres à l'international restent des concepts peu étudiés, encore mal définis et surtout auxquels on a du mal à trouver des réponses. Pourtant la réalité est là et demande de la part des cadres de nombreuses capacités d'intégration notamment d'ordre culturel. Il n'existe pas de règle universelle de gestion, il faut donc s'adapter aux réalités du terrain. D'où des entreprises de type garbage can caractérisées par leur instabilité organisationnelle et décisionnelle. Rappelons que la plupart des échecs rencontrés ne viennent pas de problèmes d'expertise ou de compétences mais bel et bien des facultés propres à chacun des cadres à négocier, animer et surtout communiquer.

Le management des firmes et la gestion des cadres à l'international connaissent donc de nombreuses limites et ne semblent pas avoir totalement conquis certains pays comme la France, qui ne favorise pas toujours la mobilité de ses cadres. Les recherches trop peu nombreuses à l'heure actuelle en ce domaine devront à l'avenir faire prendre conscience aux différentes autorités du rôle déterminant de l'avenir multiculturel dans le domaine de l'économie et du management, en faisant mieux connaître et apprécier les grandes notions liées au management des firmes à l'international.

BIBLIOGRAPHIE

PARTIE 1 : LES METHODES DE GESTION D'ENTREPRISES ET LE FACTEUR MULTICULTUREL

AGTHE Klaus E. *Managing the Mixed Marriage*. Business Horizons, 1990, vol 33, n°1, p37-43.

ANDIGINE Charles Henri d'. *Management interculturel: s'adapter pour mieux s'imposer*. Le Moniteur du Commerce International, 2001, n°1508-1509, p 50-58.

BARNUM Cynthia F., GASTER David R. *Global Leadership*. Executive Excellence, 1991, vol 8, n°6, p 19-20.

BARON Talila. *New book offers cultural tips to tap into global commerce*. The Business Journal Serving Greater Sacramento, 1993, vol 10, n°26, p 21.

BARZANTNY Cordula. *La prise de décision en management multiculturel à travers le processus budgétaire*. Thèse Doct. : Univ. Toulouse I, 1997.

BAYAD Mohamed. *Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME*. Presses Universitaires du Québec.

BELLALAH Mondher, ABDEL RAHMAN Kamal. *Gestion des risques dans un cadre international: réflexions théoriques et tests empiriques*. France : Economica, 2000. 200p.

BIALOBOS C. *Cadres français dans le monde: honorable directeur étranger*. L'Expansion, 1985, n°254, p 73-75.

BOSCHE Marc. *Le management interculturel*. Paris : Nathan, 1993. 301 p.

BREWSTER Chris. *Choosing to adjust : UK and Swedish expatriates in Sweden and UK*. Cranfield: Cranfield School of Management, 1992. 20 p.

BURNS Paul, MYERS Paul, KAKABADSE Andrew. *Are national stereotypes discriminating ?* European Management Journal, 1995, vol2, p 212-217.

CALORI Roland , STEELE Murray, Yoneyama Estuo. *Management in Europe: learning from different perspectives.* European Management Journal, 1995, vol 13, n°1, p58-66.

CHUNG Tzol Zac. *Culture: a key to management communication between the Asian-Pacific area and Europe.* European Management Journal, 1991, n°4, p 419-424.

CONNER Daryl R. *Managing at the speed of change. (sine loco):* Hardcover, 1993.

CUSSET François. *Quatre français qui font carrière dans l'Amérique de Clinton.* L'Expansion, 1993, n°452-453, p 80-83.

DAVIS Julia. *Multicultural Management: New Skills for Global Success.* International Journal of Manpower, 1995, vol 16, n°8, p 77.

DOKTOR ROBERT TUNG Rosalie L., VON GLINOW Mary Ann. *Future Direction for Management Theory Development.* Academy of Management Review, 1991, vol 16, n°2, p 362-365.

EVENO Régine. *Management: le grand écart.* LSA le Journal de la Distribution, 1996, n°1494, p 64-65.

FOULKES Rowland A. *Multicultural Management: New Skills for Global Success.* Columbia Journal of World Business, 1994, vol 29, n°4, p90.

GALAGAN Patricia A. *Executive Development in a Changing Word.* Training and Development Journal, 1990, vol 44, n°6, p 23-35.

GANCEL Charles, HILLS Chilina. *Managing the pitfalls and challenges of intercultural communication.* Communication World, 1997, vol 15, n°1, p 24-27. *¹

GAUTHEY Franck, XARDEL Dominique. *Management interculturel, modes et modèles / Deuxième colloque de l'association européenne de management interculturel à HEC Lausanne, Suisse, Mars 1990.* Paris : Economica, 1991. 208 p.

GOMEZ-MEJIA Luis R., PALICH Leslie E. *Cultural diversity and the performance of multinational firms.* Journal of International Business Studies, 1997, vol 28, n°2, p 309-335. *

¹ Le caractère * succède et signale les documents utilisés pour la rédaction de la synthèse.

GRAY Simon. *Cultural perspectives on the measurement of corporate success.* European Management Journal, 1995, vol 13, n°3, p269-275.

GRUERE Jean-Paul, MOREL Pierre. *Cadres français et communications interculturelles.* Paris : Eyrolles, 1991, 138p.

HADJIKHANI Amjad, GHOURI Pervez N. *The behaviour of international firms in socio-political environments in the European Union.* Journal of Business Research, 2001, vol 52, Issue 3, p 263-275.

HORNADAY Robert W. *Using a computer simulation in multicultural management development: an Indonesian example.* Journal of Management Development, 1993, vol 12, n°13, p 12.

HUAULT Isabelle. *Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres : spécificité du contexte européen ?* Thèse de Doct. : IAE de Lyon, 1994. 595 p.

IRIBARNE Philippe d' (Dir), HENRY Alain, SEGAL Jean-pierre. *Cultures et mondialisation: gérer par delà les frontières.* Paris. Seuil, 1998. 354p. *

IRIBARNE Philippe d'. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales.* Paris : Seuil, 1989. 279 p. *

JACQUEMOT Pierre. *La firme multinationale : une introduction économique.* Paris : Economica, 1990. 284 p.

JOHANSSON Johnny K. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and global management.* (sine loco): Hardcover, 1999.

KAKA Amadou. *Stratégie et organisation des groupes industriels français implantés en Afrique de l'Ouest. Relations entre sociétés mères et filiales ; et intégration aux économies d'accueil.* Thèse Doct. : université de Poitiers, 1991. non paginé.

KELLY Nick. *Developping the 1992 Euro manager.* European Business Review, 1991, n°2, p 12-15.

KNIGHT Gary A. *Entrepreneurship and strategy in the international SME.* Journal of International Management, 2001, vol 7, Issue 3, p 155-171.

KOTTER John P. *Leading change.* (sine loco): Hardcover, 1996.

LASZLO Christopher. *Propriétés émergentes et principes de gestion des entreprises multinationales : application de la théorie générale de l'évolution.* Thèse Doct. : Université Paris 10, 1995. non paginé.

LEBAUDE Alain. *Cadres: les risques de l'expatriation.* Le Monde, 1990, p VIII-IX.

LEDWITH Sue, SEYMOUR Diane. *Home and away: preparing students for multicultural management.* International Journal of Human Resources Management, 2001, vol 12, p 1292.

LESTER Tom. *The Unmaking of a Myth.* International Management, 1993, vol 48, n°10, p 48-49.

MADON S. *Multicultural Management : New skills for Global Success.* Tokyo Business Today, 1993, vol 61, n°10, p55.

NAULLEAU Gérard. *Le management des entreprises conjointes franco-égyptiennes. Analyse de la confrontation des codes socio-culturels.* Thèse Doct. : EHESS, 1990. non paginé.

PAIK SUNOO Brenda. *Amgen's latest discovery.* Personnel Journal, 1996, vol 75, n°2, p 38.

PALICH Leslie E., HOM Peter W., GRIFFETH Rodger W. *Managing in the international context: testing cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises.* Journal of management, 1995, vol 21, n°4, p671-691.

PEYRACHE Marc. *La culture au quotidien dans la vie des entreprises.* Personnel, 1993, n°345, p 81-84.

PRENTICE Graham. *Adapting Management Style for the Organisation of the Future.* Personnel Management, 1990, vol 22, n°6, p 58-62.

PUNNETT Betty Jane, JANG Singh. *The West Indies: the case for research in a tropical paradise.* International Studies of Management & Organization, 1994, vol 24, n°1-2, p 165.

RIAHI-BELKAOUI Ahmed. *The effects of the degree of internationalization on firm performance.* International Business Review, 1998, vol 7, Issue 3, p 315-321.

ROLAND Michel. *Europe: le choc des cultures d'entreprise.* A pour Affaires Economiques, 1990, n°13, p 48-56.

ROMELAER P. *Rôle des dirigeants et structure de l'entreprise.* Revue Française de Gestion, 1996, n°111, p 65-75. *

ROMELAER P. *L'apport de James March à la théorie des organisations.* Revue Française de Gestion, 1994, n°98, p 48-61. *

ROMELAER P., HUAULT I. *La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can.* Revue Française de Gestion , 1996, n°109, p 19-37.*

SCHMIDT Géraldine. *Théorie et pratique des styles de management : internationale universalité, contingence et transférabilité des styles de management : la France, l'Allemagne et le Portugal.* Thèse Doct. : Université Nancy 2, 1993. non paginé.

SEGAL Jean-Pierre. *Les pièges du management interculturel.* Gestion, 1991, n°1, p 17-25.

TANKE Mary L. *Course design for multicultural management.* Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 1988, vol 29, n°2, p67.

TAYLOR Sebastian. *Sedgwick-James Moves for Competitive Edge.* National Underwriter, 1990, vol 94, n°3, p 27-29.

THERY B. *Formation au management interculturel. La formation des dirigeants.* Education permanente, 1993, n°114, p 51-64, 1993.

TUNG R. *Strategic Human Resource Management in the Multinational Enterprise.* Human Resource management, 1984, vol 23, n°2, p 129-143.

USUNIER Jean-claude. *Négociations des délais et différences culturelles : une étude exploratoire.* Grenoble : Univ. Grenoble II/ESA, 1987. 47 p.

VANCE Charles M., MC CLAIN Shirley R., BOJE David M., et al. *An examination of the transferability of traditional performance appraisal principles across cultural boundaries.* Management International Review, 1992, n°4, p 313-326.

WALL Stephen J., MC HENRY Robert. *North Americans Europeans and 1992.* European Business Review, 1991, n°2, p 23-25.

WHITEMIRE Marshall, NIENSTEDT Philip R. *Lead Leaders into the '90s.* Personnel Journal, 1991, vol 70, n°5, p 80-85.

ZEIRA Y., BANAI M. *Presents and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments.* Personnel Review, 1984, vol 13, n°3.

PARTIE 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE FACTEUR MULTICULTUREL

ANDCP. *Dossier interculturel.* Personnel ANDCP, 1999, n°398, p 31-66.

BARMEYER Christoph Immanuel. *Comprendre et conjuguer les différences culturelles: le management entre québécois et allemands.* [sine loco] : S.N., 1995. 68 p.

BEDI Hari. *Decade of change yields results.* Asian Business, 1996, vol 32, n°2, p 9.

BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert. *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* [sine loco] Les Editions d'Organisation, 1987. 268 p. *

BOURNOIS Frank. *Européanisation des grandes entreprises et gestion des cadres. Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion.* Thèse Doct. : Univ. Jean Moulin Lyon III, 1990. 545 p.

BREU Karin. *The Role and Relevance of Management Cultures in the Organizational Transformation Process.* International Studies of Management and Organization, 2001, vol 31, n°2, 28p.

BREWSTER Chris. *Managing expatriates.* European Business review, 1990, n°1, p 10-15.

CERDIN Jean-luc. *International adjustment of french expatriate managers.* [sine loco]: ESSEC, 1999. 38p.

CHATTERJEE S., SCHWEIGER D., LUBATKIN M., et al. *Cultural differences and shareholder value in related mergers: unring equity and human capital.* Strategic management Journal, 1992, n°5, p 319-334.

CHEVRIER Sylvie. *Le management des équipes interculturelles.* Paris : PUF, 2000, 216 p.

DEBONTRIDE Xavier. *Les experts de la « relocation » dorlotent les expatriés.* L'Usine Nouvelle, 1993, n°2403, p 54-55.

DELON Eric. *Mobilité internationale: expatriation, détachement, mission.* [sine loco]: Liaisons, 2000. 143 p.

DEVAL Philippe, MARCHAND Daniel, TIXIER Maud, et al. *Le management européen*. Personnel ANDCP, 1995, n°360, p 6-80.

DONALDSON Thomas, DUNFEE Thomas W. *Quand l'éthique parcourt le globe*. L'Expansion Management Review, 2000, n°97, p 29-40.

DUPRIEZ Pierre, SIMONS Solange. *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles : De Boeck université, 2000. 356 p.

FIRSIROTU Michaela. *L'entreprise transnationale comme arbitrageur*. Montréal : UQAM, 1997.

GIBSON Cristina B., ZELLMER-BRUHN Mary E. *Metaphors and Meaning: An intercultural Analysis of the Concept of Teamwork*. Administrative Science Quarterly, 2001, vol 274, n°2, 46 p.

HARVEY Michael G., SPEIER Cheri, NOVICEVIC Milorad M. *The role of inpatriates in a globalisation strategy and challenges associated with the inpatriation process*. Human Resource Planning, 1999, v 22, p38.

HERMANN Geneviève. *Les nouveaux globe-trotters de la distribution*. Libre Service actualités, 1994, n°1393, p 34-41.

LAHELLEC Franck, JOSSE Alain, JOUE Jany. *Le guide du cadre*. [sine loco] : Villeguerin, 1994. 456 p.

LINSTONE Harold A. *Mindscapes in Management: Use of Individual Differences in Multicultural Management*. Technology Forecasting & Social Change.

LIVIAN Yves-Frédéric. *La gestion des ressources humaines est-elle un produit d'exportation ? Réflexion du coauteur français d'un manuel tchèque*. Gérer et comprendre, 1998, n°51, p 67-73. *

LOUY Anne C. *Management interculturel : gestion des différences de culture et aspects franco-américains contemporains*. Humanisme et entreprise, 1999, n°328, p49-69.

MARUYAMA Magoroh. *Japanese reaction to management problem in Europe : cultural aspects*. European Management Journal, 1991, n°2, p 212-215.

MUTABAZI Evalde, ALTMAN Yochanan , KLESTA Audrey, et al. *Management des Ressources humaines à l'international : filiales, fusions, acquisitions, alliances, coopérations*. Paris : Eyrolles, 1994, 232 p.

ROSENQUIST Terry. *Multicultural management gives agencies global clout.* Campaign, 1994, p 27.

ROSENZWEIG Philip. *Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency.* European Management Journal, 1998, vol 16, n°6, p 644-652.

SCHNEIDER C. *Le recrutement des cadres des multinationales : le point de vue des consultants.* Economie et Humanisme, 1985, n° 282, p 53-58.

STEWART Black J., Gregersen Hal B. *Serving two masters: managing the dual allegiance of expatriate employees.* Sloan Management Review, 1992, n°4, p 61-71.

STODDEN John R., STODDEN Valerie A. *Aerospace focus: multicultural management.* Aviation Week & Space Technology, 1989, vol 131, n° 21, p 15.

THOMAS Anisya S., PHILIP Annamma. *India: management in an ancient and modern civilization.* International Studies of Management & Organization, 1994, vol 24, n°1-2, p 91.

THOMAS David A., ELY Robin J. *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes.* Administrative Science Quarterly, 2001, vol 229, n°2, 46 p.

TIXIER Maud. *La réponse des entreprises européennes aux besoins de mobilité de leurs cadres et dirigeants.* [sine loco] : Groupe ESSEC, 1994. 13 p.

VANDERBROECK Paul. *Long-term human resource development in multinational organizations.* Sloan Management Review, 1992, vol 34, n°1, p 95-99.

VIDAL Yves. *Cadres sans frontières: gestion internationale des ressources humaines.* ESF Editeur, 1991. 174 p.

WAGNER Anne-Catherine. *Les nouvelles élites de la mondialisation.* Paris : PUF, 1998.

WAGNER Anne-Catherine. *Les cadres internationaux en France: la formation d'une nouvelle culture.* Humanisme et entreprise, 1999, n°237.

WAXIN Marie-France, CHANDON Jean-Louis. *L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine.* [sine loco] : Université de Droit d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, 2001. 35 p.

**PARTIE 3 : LES RELATIONS INTERNATIONALES ET LE
FACTEUR MULTICULTUREL**

ABRAMSON Neil R., Lane Henri W., Nagai Hirohisa, et al. *A comparison of Canadian and Japanese Cognitive Styles: Implications for Management Interaction.* Journal of International Business Studies, 1993, vol 24, n°3, p 575-588.

APCE/Association pour l'emploi des cadres. *Travailler à l'étranger : dans l'union européenne, hors union européenne.* [sine loco] :Les Editions d'Organisation, 1999. 169 p.

ASSOCIATION D'ÉCONOMIE POLITIQUE. *Firmes multinationales et autonomie nationale.* Montréal (Québec, Canada) : Saint-martin, 1983. 238 p.

BENKIRANE, Ali. *Le développement international de l'entreprise.* Thèse Doct. : Univ. Paris I, 1987.

BETTIGNIES Henri-Claude. *Effects of Changes in Europe on Foreign Investment in Asia.* East Asian Executive Reports, 1991, vol 13, n°5, p9-23.

BOURGEOIS Edouard. *La PMI innovatrice : guide du développement international.* [sine loco] : Les Editions d'Organisation. 1991, 190 p.

BROUILLET Sylvie. *Négociation internationale : le choc des cultures.* Action Commerciale, 1993, n°126, p 14-19.

CERDIN Jean-Luc. *La mobilité internationale : réussir l'expatriation.* [sine loco] : Les Editions d'Organisation, 1999. 299 p.

DAUDIN R., PIERRE D., SAUDREAU X. *Gère-t-on les carrières internationales dans les entreprises industrielles ?* Gérer et Comprendre, 1991, n° 23, p 4-15.

DOKTOR TUNG ROBERT Rosalie L., VON GLINOW Mary Ann. *Incorporating International Dimensions in Management Theory Building.* Academy of Management Review, 1991, vol, 16, n°2, p259-261.

DUPARC J. *Compte-rendu du stage DIRAPAC (4/10/82-18/4/83): développement international des PME Rhône-Alpes vers les pays d'Amérique latine et Caraïbes.* Groupe ESC Lyon. 1983.

FONTAINE Patrice. *La finance d'entreprise face à l'environnement international.* Revue Française de Gestion, 1993, n°92, p 74-84.
frontières : le défi des différences. Auckland : McGraw-Hill, 1988. 175 p.

GAUSSEN Frédéric. *Les cadres se dessinent un « profil européen ».* Le Monde, 1991, n°14317, p IV-V.

GAUTHEY Franck, RATIU Indrei, RODGERS Irène, et al. . *Leaders sans frontières : le défi des différences.* Auckland : McGraw-Hill, 1988. 175 p.

GLOBOKAR Tatjana. *Gérer en Slovénie, les difficultés de la communication interculturelle.* Gérer et comprendre, 1995, n°39, p 4-13. *

HERBLAY Michel. *PME, êtes-vous aussi bien armées que vos concurrents.* Le Moniteur du Commerce International, 1997, n° 1287, p 66-85.

HILTROP J.M., JANSSENS M. *Expatriation: Challenges and recommandations.* European Management Journal, 1990, p 19-25.

HOFSTEDE Geert. *Vivre dans un monde multiculturel.* [sine loco] : Les Editions d'Organisation, 1994. *

KLEE Kenneth. *Brand builders.* Institutional Investor, 1997, v 31, n°3, p 89.

LOUET Marc. *L'internationalisation des PME entraîne-t-elle des modifications de leur structures ? L'exemple de quatre entreprises de l'industrie de meuble.* Mémoire de DEA : Université Jean-Moulin Lyon 3, 1993. 112 p.

LUGAGNE DELPON BOISSEAU Nathalie. *Unification et adaptation locale des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales : le cas des filiales situées à Singapour.* Thèse Doct. : HEC, 1996.

MUCCHIELLI Jean-Louis. *Les firmes multinationales : mutations et nouvelles perspectives.* Centre d'études et de recherches internationales et communautaires de l'Université d'Aix-Marseille III. Paris : Economica. XVI-310 p.

NAUDIN Yves. *Mobilité internationale.* Moniteur du Commerce International, 1991, n° 981, p 17-25, 60-68.

NAUDIN Yves. *Cadres export.* Moniteur du Commerce International, 1990, n°924, p 25-26 et 67-83.

NISHIKIORI Akira. *14TH International small business congress. Nagoya.* ISBC. 1987, 593 p.

OCDE. *PME et mondialisation- Vol.1 Rapport de synthèse, Vol.2 Etudes par pays.* Organisation de Coopération et de Développement Economique, 1997, 358 p.

OUAPOU Christophe. *Contribution à l'étude de la stratégie d'implantation des entreprises françaises dans les états de l'Afrique centrale (Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Tchad).* Thèse Doct. : Univ. Bordeaux I, 1988.
Patrick Margron: "On ne se vend bien qu'en se regroupant", Hydroplus n° 88, novembre 1998, p19

RILEY ADAMS René. *Hands across the Sea.* International management, 1993, vol 48, n°6, p 23-27. *

SAPORTA Bertrand. *Les PME PMI face au développement international.* Université des Sciences Sociales Toulouse I/IAE. 1986, 52 p.

SEGAL Jean-Pierre. *Les pièges du management interculturel.* Gestion, 1991, n°1, p 17-25.

SWIERCZEK Frederic, HIRSCH Georges. *Joint ventures in Asia and multicultural management.* European Management Journal, 1994, vol 12, n°2, p 197.

WAGNER Anne-Catherine. *Les stratégies transnationales en France.* Skeptronhäften / Skeptron Occasional Papers. [en ligne] 1997, n°13, [01.02.2002]. Disponible sur internet : <URL : <http://www.skeptron.ilu.uu.se/broadly/sec/ske-13.htm>> *

Table des annexes

ANNEXE 1.....	I
Annexe 1-1 : Tableau récapitulatif des principales interrogations	II



Annexe 1

Annexes du rapport de recherche : le management des firmes à l'international

SOURCE	ACCES	EQUATIONS DE RECHERCHE	Références recensées	Références sélectionnées	TEMPS	COUT
Delphes	Sur le serveur Dialog (via l'abonnement de l'ENSSIB)	S1 137 management(w)interculturel S2 36 s1 and (document(1w)fond) S1 168 management(2w)international S2 5916 pme S3 2 s1 and s2	36 2	12 1	35 mn	11,40\$
Management Contents	Sur le serveur Dialog (via l'abonnement de l'ENSSIB)	S1 76769 management S2 445 international(1w)firm S3 387 s1 and s2 S1 1 management(w)intercultural S1 598 international(w)management S2 979 business(w)people S3 32 s1 and s2 S4 791 expat? Ss 10 s3 and s4	2 1 10	0 1 6	40 mn	13\$
Business A.R.T.S	Sur le serveur Dialog (via l'abonnement de l'ENSSIB)	S1 48572 entreprise? S2 12307 layout S3 655 s1 and s2 S4 566 sme S5 3 s3 and s4 S1 12 intercultural(1w)management	3 12	0	30 mn	10,41\$
ABI Inform	Sur le serveur Dialog (via l'abonnement de l'ENSSIB)	S1 674 entreprise? S2 146 layout S3 3 s1 and s2 S1 3 (small(1w)medium) and enterprise S2 5907 management S3 1 s1 and s2 S1 8 multinational(w)firm S2 5907 management S3 4 s1 and s2 S1 3289 organi?ation? S2 276 globali?ation S3 52 s1 and s2 S4 5907 management S5 28 s3 and s4	3 1 4 28	0 0 2 15	40mn	18,45\$

Annexe 1-1 : Tableau récapitulatif des principales interrogations

SOURCE	ACCES	EQUATIONS DE RECHERCHE	Références recensées	Références sélectionnées	TEMPS	COUT
BCRC	Sur internet (via l'abonnement de l'EM Lyon)	Subjects in article : Intercultural management Multicultural management	1 23 (dont 1 doublon)	0 21	20 mn	
Francis	Sur cd rom (consultable via le site de l'univ. de lyon1)	Mots du titre et résumé : pme* et globali?ation	4	2	10mn	
Science Direct	www.sciencedirect.com	1/All Sources Abstract, Title, Keywords: management and sme Subject: business, management and accounting Dates: all years 2/journals a) Abstract, Title, Keyword: enterprise* and export* Subject: business, management and accounting Dates: all years b) Abstract, Title, Keyword: "international trade" and SME Subject: business, management and accounting Dates: all years	39 14 2	5 6 1	35mn	
Doc'thèse	Sur cd rom (consultable via l'intranet de l'ENSSIB)	Mots-clés : -entreprise ET implantation -management ET multinationale -management ET interculturel	11	7	45mn	
Google	www.google.com	Recherche avancée : Tous les mots: management, pme, exportation Langue : toutes Date : le ou les trois derniers mois Emplacement : dans le corps de la page Recherche simple : gestion des cadres à l'international « firmes multinationales » expat ?	 2	2 0	1h30	

Annexes du rapport de recherche : le management des firmes à l'international

SOURCE	ACCES	EQUATIONS DE RECHERCHE	Références recensées	Références sélectionnées	TEMPS	COUT
Yahoo	www.yahoo.com	Management interculturel	1	2	5 mn	
Rime	www.ccip.fr/rime/	gestion ET international	38	12	10 mn	
Electre	Accès en ligne www.electre.com (via l'abonnement de l'ENSSIB)	Dans le champ titre : Management interculturel Firmes multinationales	2 9	2 3	15 mn	
Catalogue de l'Infomédiathèque E.M. Lyon	www.em-lyon.com/graduate/infomediatheque	Recherche simple : Pme + management+international Pme + developpement + international Pme + implantation + international « gestion des cadres à l'international » différences culturelles ET management	9 7 3 8 19	2 3 2 (1 doublon) 5 15	1h05	
APCE	www.apce.com	Mots clés : Développement international	7	3	15 mn	
Catalogue de la B.N.F	http://catalogue.bnf.fr/	Mots du sujet : Management interculturel	12	6	15 mn	
Amazon	www.amazon.com	Dans rubrique Business & Investing / International : Management & leadership Exports and imports Organizational change	50	5	45 mn	

