

11046

*Réponse à l'appel d'offres
du programme du CNRS*

« l'Identité Européenne en Questions »



novembre 1998

4-1936

Programme l'Identité Européenne en Questions

**Formulaire de réponse n°1
Appel à projets de recherche 1998**

Titre du projet : Gestion des ressources humaines et innovation dans les multinationales européennes : vers quel(s) modèle(s) productif(s) en Europe ?

Axe a : L'Europe et la globalisation

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du travail LEST
35 avenue Jules Ferry
13626 Aix en Provence Cedex
tel : 04 42 37 85 00
fax : 04 42 26 79 37

Directeur du laboratoire :
Michel ARLIAUD, Directeur de recherche au CNRS
LEST, UPR CNRS 9076

Responsable scientifique :

Ariel MENDEZ, maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université d'Aix-Marseille 3 et chercheur associé au Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (LEST)

35 avenue Jules Ferry
13626 Aix en Provence cedex
tel : 04 42 37 85 30
fax : 04 42 26 79 37
E mail : mendez@univ-aix.fr

L'équipe est composée de :

Pierre BERET, chargé de recherche au LEST/CNRS (économiste)
Ariel MENDEZ, maître de conférences à l'Université d'Aix-Marseille 3 et chercheur associé au LEST
Claude PARAPONARIS, maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université d'Aix-Marseille 2 et chercheur associé au LEST
Nadine RICHEZ-BATTESTI, maître de conférences en Sciences Economiques à l'Université d'Aix-Marseille 2 et chercheur au CEFI

Gestion des ressources humaines et innovation dans les firmes multinationales européennes : vers quel(s) modèle(s) productif(s) en Europe ?

Résumé

Le projet s'inscrit dans le premier axe du programme « l'Identité européenne en questions ». Il propose de s'intéresser aux politiques des multinationales européennes en matière de gestion de leur personnel de recherche-développement dans la perspective de la construction d'un espace économique européen compétitif.

L'intérêt porté aux politiques des multinationales en Europe vient de ce que les investissements directs à l'étranger se sont largement concentrés dans les dernières décennies dans les pays de la Triade. A l'intérieur de cette zone, l'Europe occupe une place particulière : depuis 1989, c'est la plus vaste région d'accueil des investissements ; la construction européenne fait que cette région est davantage qu'un espace de libre circulation des marchandises. L'essor de ces investissements et l'existence de restructurations à l'intérieur des firmes conduit à faire l'hypothèse que les firmes sont un instrument majeur dans l'émergence d'un espace européen.

En outre, un des traits majeurs de l'internationalisation récente est l'émergence de réseaux industriels transnationaux. Le concept de globalisation qui à l'origine semblait exprimer l'existence de processus d'homogénéisation de l'espace a évolué pour désigner un processus visant à appréhender les différenciations (nationales) de façon globalisée. L'accent est donc mis sur l'organisation comme facteur de compétitivité des multinationales. A l'intérieur de ces phénomènes organisationnels, la construction de ressources humaines et, partant les pratiques de GRH, est essentielle.

Le projet s'interroge sur la compétitivité de l'espace industriel européen. Cela renvoie au type de modèle productif qui sous-tend l'activité. Le choix d'analyser les pratiques de gestion des personnels de recherche-développement dans les multinationales en Europe vient de ce que l'innovation joue un rôle de premier plan dans la compétitivité des entreprises. C'est donc un objet d'analyse pertinent dans la perspective de l'analyse de la place de l'Europe (et de ses acteurs économiques) dans l'économie mondiale. En outre, l'innovation n'est pas qu'un phénomène technologique. La production d'innovation est liée aux modèles d'organisation et de gestion de la main d'œuvre. En étudiant la gestion du personnel de recherche-développement, on s'intéresse du même coup aux fondements d'un espace économique européen compétitif.

La littérature a fortement mis en avant l'existence de spécificités nationales en matière de gestion de l'innovation, que ce soit dans l'organisation du processus ou dans la gestion des personnels impliqués. A partir de l'étude des pratiques de multinationales de deux secteurs (pharmacie et informatique), il s'agirait de savoir si la prégnance des spécificités nationales s'est sensiblement affaiblie compte tenu de l'existence de nouveaux modèles de compétitivité et de gestion dans les multinationales, et si l'on peut faire l'hypothèse de reconstructions supra-nationales à un niveau européen. L'observation empirique devrait permettre de répondre à la question de savoir si on peut affirmer l'existence de processus de globalisation à l'échelle européenne, et si ces processus contribuent à construire un modèle européen ou si au contraire la diversité des pratiques conduit à une fragmentation de l'espace européen.

Au plan méthodologique, on se propose d'utiliser les acquis de la comparaison internationale et particulièrement de l'analyse sociétale dont le Lest d'une manière générale et les membres de l'équipe en particulier ont l'expérience de par leurs travaux antérieurs.

Gestion des ressources humaines et innovation dans les firmes multinationales européennes : vers quel(s) modèle(s) productif(s) en Europe ?

Introduction

Le projet présenté ici s'inscrit dans le premier axe du programme « l'Identité européenne en questions » qui pose la question de la place de l'Europe dans le processus de globalisation. Son point de départ réside dans la question de savoir si « le développement des processus d'européanisation et de globalisation remet en cause les modèles nationaux de gestion de la main d'œuvre et de protection sociale ». Il propose de s'intéresser en particulier aux stratégies des entreprises européennes en matière d'innovation et plus spécifiquement à leurs stratégies en matière de gestion de ressources humaines du personnel de recherche-développement (R&D).

La construction européenne peut être analysée de deux façons : dans le sens up-bottom, c'est-à-dire du point de vue de l'impact des politiques publiques européennes sur le niveau micro-économique ; dans le sens bottom-up, c'est-à-dire en prenant le parti de considérer que ce qui se passe au niveau micro-économique ou micro-social contribue à structurer les actions au niveau macro ou est constitutif d'une cohérence d'ensemble. Notre position sera de considérer que les actions des entreprises sont structurantes d'un espace économique européen, et ce d'autant que les investissements directs intra-communautaires ont connu un essor sans précédent dans la dernière décennie.

En outre, l'attention portée à la question de la gestion du personnel de R&D dans la perspective d'un questionnement sur l'identité européenne vient de ce que :

- l'innovation joue un rôle de premier plan dans la compétitivité des entreprises. C'est donc un objet d'analyse pertinent dans la perspective de l'analyse de la place de l'Europe (et de ses acteurs économiques) dans l'économie mondiale.
- l'innovation n'est pas qu'un phénomène technologique. La question des « bases sociales » de l'innovation est centrale dans l'analyse du processus. La production d'innovation est liée à la capacité des entreprises à extraire la compétence des chercheurs et à la transformer en innovation. La production d'innovation est liée aux modèles d'organisation et de gestion de la main d'œuvre du personnel de R&D. En étudiant la gestion du personnel de R&D, on s'intéresse du même coup aux fondements d'un espace économique européen compétitif.
- dans le processus de production de la firme, le personnel de R&D occupe une place particulière : davantage inséré dans des réseaux de travail plurinationaux, il est d'emblée en prise avec la question de la confrontation de modèles de travail qui sont spécifiques car construits socialement. Le niveau des marchés primaires supérieurs est un bon niveau d'observation d'un modèle européen de compétitivité.
- Des approches ont fortement mis l'accent sur l'existence de systèmes nationaux d'innovation. L'intensité des processus de fusions-acquisitions dans les dernières années conduit à s'interroger sur la pérennité de ces systèmes ou au moins à se demander comment s'articulent ces spécificités avec les politiques de firmes multinationales.

I- Contexte et signification de la mondialisation

I-1. La mondialisation : une réalité statistique ?

L'internationalisation sous la forme d'investissements directs à l'étranger n'est pas une pratique nouvelle. Pendant la période des "trente Glorieuses", et jusque dans les années soixante-dix, l'implantation directe à l'étranger n'était pas un phénomène marginal, mais était plutôt le fait des grands groupes industriels, et des multinationales américaines en particulier. Vers le milieu des années

soixante-dix, l'investissement direct à l'étranger (IDE)¹ a connu un premier essor, suivi d'un recul entre 1979 et 1982. A partir du milieu des années quatre-vingt, l'internationalisation se traduit par un nouvel essor, spectaculaire, des implantations (Bricout, Tersen, 1996). Les IDE croissent en moyenne de 15 % par an (Andreff, 1995). Cette nouvelle phase se distingue des précédentes :

- le phénomène marquant des années quatre-vingt est la concentration des IDE entre les pays qui composent la Triade : Amérique du nord, Europe, Japon.
- on assiste à une réorientation des investissements vers le tertiaire et les industries de haute technologie.
- les phénomènes d'intégration régionale sont des catalyseurs des investissements. Parmi ces phénomènes, la construction européenne occupe une place particulière car elle va au-delà de la constitution d'un espace de circulation des marchandises. Au cours des années quatre-vingt, l'Europe a fait l'objet d'investissements importants de la part des multinationales américaines et japonaises et les opérations intra-européennes se sont multipliées, l'importance prise par les flux intra-communautaires constituant la vraie nouveauté. Ces deux phénomènes apparaissent comme une conséquence de la signature de l'Acte unique en 1985. A partir de 1989, la CEE devient la plus vaste région d'accueil des IDE (OCDE, 1992).

Les stratégies des firmes semblent en outre traduire une restructuration industrielle et financière à l'échelle européenne (Jacquemin, 1991). Le nombre de fusions-acquisitions a quintuplé entre 1987 et 1990 et un nombre croissant d'entreprises ont entrepris de réorganiser leur outil de production et de concevoir leur stratégie à l'échelle européenne. Ces opérations de restructuration et cette volonté de réorganiser l'appareil productif se reflètent dans l'augmentation des prises de participation majoritaires (OCDE, 1991).

I-2. De la globalisation comme facteur d'homogénéisation de l'espace à la globalisation comme capacité à traiter l'hétérogénéité de l'espace

Un des traits majeurs du processus d'internationalisation des années quatre-vingt est l'émergence de réseaux industriels transnationaux, que ce soit à l'intérieur d'un groupe industriel, c'est-à-dire entre filiales d'un même groupe, ou entre des groupes industriels distincts procédant à des accords de coopération. Avec le développement des réseaux transnationaux est apparu le terme de *globalisation* qui semble manifester la "*transformation de l'économie mondiale en un espace unique de production et de vente*" (CGP, 1992). L'entreprise globale serait alors une firme cherchant à définir et à optimiser sa stratégie dans un espace mondial saisi immédiatement dans sa totalité, ou, pour parler différemment, perçu globalement (Levitt, 1983, Porter, 1986, Ohmae, 1990).

Pour C.-A. Michalet (1990), la principale caractéristique de la firme globale est d'être une combinatoire entre les différentes modalités de la mondialisation. La compétitivité d'une firme devient globale parce qu'elle exige désormais la mobilisation d'un ensemble de compétences -industrielles, financières, technologiques, commerciales, administratives, culturelles. La transnationalité n'est alors que la dimension spatiale d'un phénomène plus large. La globalisation favoriserait des processus d'homogénéisation de l'espace, les disparités nationales apparaissant comme des obstacles. Mais, si les années quatre-vingt ont été les années de la globalisation, les années quatre-vingt-dix seraient la décennie de la différenciation (Michalet, 1991) du fait de la multiplication des alliances entre entreprises et du développement de firmes réseaux multinationales. Le concept de transnationalisation (Bartlett, Goshal, 1991) va d'ailleurs dans ce sens. Dans ce modèle, les firmes multinationales ne cherchent plus seulement à contrôler leurs filiales étrangères mais à coopérer avec elles. Elles cherchent à tirer parti de leurs compétences donc à instrumenter leur différenciation.

Pour Ledoux, Llerena et Mehmanpazir (1992), la globalisation correspond à un modèle d'organisation industrielle *de réactivité*. L'environnement est de *nature évolutive* et cela entraîne un changement dans la nature de la flexibilité que la firme doit mettre en oeuvre. La firme doit non seulement être capable d'une flexibilité "statique" -à chaque période, elle dispose d'un ensemble de réponses à

¹IDE : opération qui cherche à amplifier et à étendre le pouvoir économique d'une personne physique ou morale hors des frontières de son pays d'origine. Il se traduit par la détention, par des résidents d'un pays, de parts d'entreprises étrangères sur lesquelles ils ont un contrôle effectif" (Arnaud-Ameller, 1990, p. 32).

différents états de la nature-, mais également d'une flexibilité "dynamique" qui traduit une capacité de reconstituer en permanence des réponses à un environnement instable.

Pour Veltz (1993), la question n'est plus en fait de considérer la globalisation comme un processus d'uniformisation des processus de production ou des marchés mais plutôt comme un processus visant à *appréhender de façon globalisée les différenciations* que la firme doit gérer. L'externalisation d'une partie des activités ou la recherche d'alliances avec des firmes concurrentes n'est pas la seule réponse possible à la différenciation des marchés. La réponse peut également être interne à la firme. Toutes les structures de coordination voire de coopération entre les filiales étrangères et leur maison-mère représentent une modalité possible de l'appréhension de la diversité de l'espace. La compétitivité des firmes passe désormais par l'organisation (Veltz, 1996), et dans le cadre des instruments organisationnels, la construction et la gestion des ressources humaines sont centrales.

La notion de globalisation se transforme donc pour qualifier un processus visant à construire une capacité d'appréhension -globale- de l'hétérogénéité de l'espace. Elle se donne les moyens de qualifier, non seulement un état, mais également un phénomène évolutif. Or, aujourd'hui, il est moins question de caractériser un équilibre que des trajectoires d'entreprises, c'est-à-dire des capacités d'apprentissage irréversibles (Mendez, 1994, 1997). Les premières définitions de l'entreprise globale relèvent davantage du projet que de la réalité. Au niveau macroéconomique, il est d'ailleurs plus pertinent de parler d'interdépendance accrue que de globalisation (Boyer, 1997), ce terme ne s'appliquant véritablement qu'aux marchés financiers (Veltz, 1997).

II- Problématique : quelles sources de compétitivité pour l'espace productif européen ?

La construction européenne peut être portée par deux visions contraires (Jacquemin, 1992). Dans le premier, la Communauté devrait se réduire à une zone de libre-échange, les forces du marché ("la main invisible") aboutissant à une allocation optimale des ressources. Dans le second, loin de déboucher sur une répartition optimale des ressources, les mécanismes de marché doivent être complétés par un ensemble de politiques (sociale, commerciale, de concurrence, industrielle). Si l'on pose la construction de l'espace européen dans les termes de l'alternative *marché* ou *système productif* (De Bernis, 1989), le comportement des entreprises incite à penser que, sous bien des aspects, une Europe de l'industrie est progressivement en train de se constituer sous la poussée de processus d'eupéanisation ayant un contenu organisationnel et cognitif important. L'essor sans précédent des investissements intra-européens de la fin des années quatre-vingt conduit à faire l'hypothèse que les firmes sont un instrument majeur de l'émergence d'un tel espace. Une interrogation sur la nature de l'espace émergent doit également s'accompagner d'une réflexion sur sa place dans la création et la répartition de la richesse mondiale. En d'autres termes, il s'agit d'explicitier le lien potentiel existant entre la construction européenne et la *compétitivité* de l'espace industriel correspondant. Cela suppose de s'interroger sur les capacités d'innovation technologique et managériale qui la portent, ce qui renvoie au type de *modèle productif* qui sous-tend l'activité.

II-1. Un espace européen basé sur une compétitivité hors-prix : la centralité de l'innovation

L'accroissement des investissements directs intra-européens des années quatre-vingt exprime la nécessité, pour les firmes européennes, de se restructurer pour accroître leur puissance à la fois au sein de l'espace concurrentiel européen mais surtout en vue de leur insertion dans la compétition mondiale. L'optimisation des conditions de conception, production et de commercialisation en Europe par les firmes doit constituer un tremplin pour leur croissance mondiale (Cartelier, 1991, Hay, 1993) et leur permettre de concurrencer les firmes américaines et japonaises sur leurs marchés mais également en Europe.

Les IDE des années quatre-vingt s'inscrivent en outre dans un mouvement de redéfinition des critères de compétitivité. Dans un système productif dominé par une logique de l'offre, le facteur de compétitivité le plus souvent invoqué est le prix ou le coût, notamment le coût salarial. Ce qui peut se traduire par des pratiques de délocalisation des activités de la part d'entreprises à la recherche d'une

main d'oeuvre à coût avantageux. Les années quatre-vingt apparaissent comme une période de crise de ce système dominant tandis que l'émergence d'un nouveau paradigme est difficile (Boyer, 1992). La crise est à la fois dans les modes de consommation, donc dans le rapport au marché pour les entreprises -passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande-, et dans les modes de production en général.

Mais, les conditions de la concurrence internationale ont évolué et les contraintes de l'économie mondiale supposent la recherche de nouvelles sources de compétitivité en Europe. Les économies industrielles ne peuvent concurrencer les pays à bas salaires sur le plan de la compétitivité-prix. Cependant, certains avancent le fait que l'intégration des marchés européens régulés par une monnaie unique serait susceptible d'améliorer la compétitivité-prix des entreprises européennes, l'homogénéisation des prix au sein du marché intérieur incitant celles-ci à développer des stratégies globales qui auraient pour effet de sélectionner des firmes de taille optimale (Aglietta, 1994). Toutefois, l'effet le plus attendu de l'intégration est celui qui aboutirait à constituer un espace dans lequel les firmes pourraient développer des facteurs de compétitivité hors-prix. Or, l'enjeu de l'insertion dans la compétition internationale pour les pays européens est de pouvoir échanger des produits de la compétitivité-prix contre leurs propres produits de la compétitivité hors-prix. Les avantages comparatifs d'un espace industriel européen doivent donc reposer de plus en plus sur des rendements d'échelle, des renouvellements de produits (Dosi, Pavitt, Soete, 1991) qui doivent trouver leur source dans les "*capacités dynamiques*" des entreprises (Tece, 1991). Ces dernières reposent sur des apprentissages individuels, leur articulation et leur valorisation. La production d'innovation est alors au cœur des stratégies des firmes. Il est donc essentiel de s'interroger sur les termes d'une *économie de création de ressources humaines et organisationnelles* en Europe plutôt que d'une économie d'allocation.

II-2. Vers un "nouveau modèle productif" en Europe : la nécessaire construction des ressources humaines

Amable et Boyer (1993) s'interrogent sur l'émergence d'un « nouveau modèle productif » dans les pays les plus compétitifs et sur la nécessité, voire la capacité, des pays européens (et de leurs firmes) à s'y conformer.

Mettant en relation le changement technique et l'innovation avec la compétitivité et la croissance, ils reprennent l'idée selon laquelle la linéarité qui caractérisait l'innovation fait désormais place à une imbrication organisationnelle complexe entre la recherche-développement, l'organisation de la production et l'information sur les marchés (Kline, Rosenberg, 1986, Aoki, 1988, 1990), du fait d'un environnement caractérisé par une *complexité et une dynamique croissantes* (Quéré, 1990). La demande devient un input obligé de l'innovation. Le processus doit alors être porté en permanence par un haut niveau de connaissances ainsi que par leur transfert efficace (Gaffard, 1989). Cela suppose de la part des firmes une politique efficace de construction des compétences et une gestion attentive (en termes de mobilité notamment) pour accompagner le cycle d'innovation.

Or, l'Europe cumule plusieurs handicaps. Tout d'abord, les industries à haute intensité technologique créatrices d'emploi y sont sous-représentées (Buigues, Jacquemin, 1997). Ensuite, si le niveau de la recherche fondamentale européenne est appréciable (elle se situe au deuxième rang derrière les Etats-Unis), en revanche, l'Europe souffre d'un manque de dynamisme dans le domaine de l'innovation, ce qui apparaît dans le volume de brevets déposés. Ce retard technologique européen pourrait trouver sa source dans la difficulté des agents économiques européens à explorer le nouveau modèle de l'innovation, notamment sur la dimension des ressources humaines.

La question est donc de savoir quels peuvent être les *leviers de l'émergence d'un nouveau modèle productif en Europe*. Un moyen peut résider dans le renforcement de l'échange de marchandises, et donc de la concurrence, par la levée des barrières douanières encore en vigueur, le rapprochement des fiscalités nationales ou l'ouverture des contrats publics. Cependant, de telles mesures, si elles peuvent stimuler les capacités innovatrices des firmes, peuvent à l'inverse les mettre en difficulté face aux groupes américains et japonais avant qu'elles aient pu intégrer le modèle productif plus compétitif dont leurs concurrents non européens sont supposés être porteurs.

III- Enjeux du projet

III-1. Les FMN en Europe : vecteurs de construction d'un espace européen ?

Un autre vecteur de transformations organisationnelles réside dans les investissements directs. Cette forme d'interconnexion des économies apparaît à certains égards plus apte à véhiculer des informations et du savoir-faire que l'échange de marchandises. Les multinationales américaines sont souvent citées en exemple, ayant été par le passé un vecteur puissant de diffusion de méthodes de management (Marsden, Silvestre, 1990). L'Union Européenne étant le premier pôle de la Triade en matière d'accueil de capitaux, ce phénomène de transmission pourrait s'opérer à nouveau. Mais, l'existence d'"effets sociétaux" (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982) induit la non universalité de ces méthodes.

Les investissements directs intra-européens conduisent néanmoins à la mise en oeuvre, par les firmes, d'investissements immatériels si elles veulent dégager les économies d'échelle et les synergies potentielles permises par les opérations de fusions-acquisitions. L'émergence d'un nouveau modèle de production pourrait donc également s'effectuer à partir des investissements intra-européens eux-mêmes à condition que les firmes engagent les réorganisations nécessaires. La constitution de multinationales en Europe augmente donc la possibilité "*de changements dans la nature des systèmes productifs*" (Rubery, 1993, p. 64) notamment parce que les entreprises bâtissent des équipes transnationales (notamment dans la R&D), dont l'efficacité (c'est-à-dire la capacité à dégager des synergies opérationnelles) repose en partie sur une cohérence de la gestion des ressources humaines (Marsden, 1993). Cela ne doit pas nécessairement être entendu comme une homogénéisation des pratiques. La diversité européenne pourrait alors constituer un atout dans le processus de transition en cours. En effet, la variété de modes de gestion, de systèmes d'innovation et de systèmes de relations professionnelles pourrait constituer un vivier d'instruments dans lequel les firmes pourraient puiser dans le but de réagir à un environnement international changeant (Amable, Boyer, 1993).

On peut même aller plus loin. La variété des modèles de production en Europe, cristallisée dans la variété organisationnelle et institutionnelle, doit être prioritairement prise en compte, non pas parce qu'elle permet aux firmes de se constituer un ensemble d'outils de gestion, mais parce qu'elle pose la question de la *capacité des firmes à organiser et à coordonner l'activité d'individus fonctionnant dans des espaces nationaux différents, ce qui est générateur de complexité organisationnelle*. Les investissements immatériels dans lesquels doit s'incarner le nouveau modèle productif seraient donc une réponse des firmes destinée à transformer la contrainte induite par cette complexité en un instrument de performance et de compétitivité².

L'hypothèse de l'émergence d'un nouveau modèle productif en Europe (ou au moins de sa nécessité) pose deux nouvelles questions.

Tout d'abord, un tel modèle ne définirait-il pas les contours d'une *entreprise "globale" en Europe* au sens de Veltz, c'est-à-dire que sa finalité n'est pas d'homogénéiser l'espace mais plutôt d'appréhender de façon "globalisée" les différenciations des espaces nationaux. La mise en évidence d'un modèle de production dans lequel la coopération et la construction de ressources humaines prend une place croissante pourrait traduire l'émergence d'une "entreprise européenne". La création de valeur s'opérant moins dans un lieu identifiable que dans les relations de coopération, l'efficacité d'une telle firme peut être qualifiée d'"interstitielle" : "*là où primait l'efficacité de l'opération, prime désormais l'efficacité de l'inter-opérations*" (Veltz, Zarifian, 1993). La gestion des ressources humaines, en particulier la gestion de la mobilité joue là un rôle important.

En relation avec la précédente, se pose également la *question de l'unicité ou au contraire de la pluralité du modèle* et des facteurs d'unification ou de différenciation des pratiques. L'internationalisation, même par multiplication d'IDE, ne conduit pas à une convergence des systèmes nationaux (Amable, Barré, Boyer, 1997). Les inventions organisationnelles produites par les

²Cette conception n'est pas éloignée des travaux de Johnson et Lundvall (1992) pour qui la diversité institutionnelle observable entre les pays est une source de ce qu'ils nomment l'*apprentissage institutionnel*.

firmes sont en effet historiquement et spatialement situées, ce qui concourt à démultiplier les formes concrètes du nouveau modèle. Il s'agit donc de s'interroger sur la façon dont s'opère sa mise en forme singulière par les firmes et sur les facteurs de différenciation (national, sectoriel, ...) qui la fondent. La multinationalisation à l'intérieur de l'Europe peut ne pas conduire à la convergence des modèles d'organisation et de gestion de la main d'oeuvre. La localisation des multinationales peut obéir à des objectifs de maximisation des avantages de la main d'oeuvre des différents pays. Dans ce cas, la mobilité du capital tend à exploiter les inégalités entre les pays sans chercher à les réduire. Les firmes peuvent également préférer conserver les formes d'organisation locales du travail sans chercher à les intégrer dans un marché interne transnational. Enfin, l'existence de pratiques spécifiques peut conduire à une *fragmentation* des marchés européens. La question qui se pose (mais qui ne sera pas traitée ici) est alors celle de la mise en cohérence de trajectoires d'entreprises qui traduisent des apprentissages spécifiques car les investissements mis en oeuvre sont différenciés. Un enjeu réside dans la capacité des institutions européennes à se saisir des réalisations observables au niveau microéconomique.

III-2. GRH et innovation : entre singularité et convergence

Les investissements immatériels (formation, organisation, classification, ³ ...) sont bien entendu mis en oeuvre dans des organisations productives différemment construites selon les pays en fonction de leurs espaces sociétaux de qualification. Ces espaces renvoient notamment à la manière dont sont articulés les rapports entre la formation des actifs et les marchés du travail où elle se valorise. Selon la nature de ces espaces, on sait qu'aussi bien les carrières des salariés que l'organisation de leur activité productive varient selon les pays et conditionnent largement les capacités économiques des firmes (Béret et alii, 1997). Dans le cadre d'un nouveau paradigme productif, si la ressource humaine est de plus en plus au fondement des différentiels de productivité, il n'en reste pas moins que la gestion de ces ressources se réalise dans des espaces de qualification singuliers qu'elle contribue à construire (Lanciano et alii, 1992).

L'objet de cette recherche est donc d'analyser la manière dont les firmes multinationales résolvent les tensions entre un mouvement d'homogénéisation de la GRH impulsé par le centre (qui dénie les spécificités des espaces de qualification) et une prise en compte de la diversité de ces espaces comme facteur productif intrinsèque (avec le risque corrélatif d'une hétérogénéité dont il faut légitimer l'existence). On sait déjà que la supposée homogénéité de l'entreprise au seul plan national est largement une vue de l'esprit. Plusieurs recherches entreprises au Lest montrent clairement qu'un même projet de GRH peut se décliner de manières sensiblement différentes au sein d'une même firme et produire des effets productifs très variables (Béret, 1997). Cet enjeu prend évidemment une toute autre ampleur dans un cadre international où les singularités sociétales pèsent de tout leur poids. C'est pourtant la nature des réponses données dans ce cas de figure qui fonderont l'existence (hypothétique) d'un nouveau paradigme européen et ses propriétés (spécifiques).

Il convient par ailleurs de se focaliser sur ce qui constitue le cœur de la compétitivité internationale, à savoir l'activité de R&D. S'il est communément admis que l'innovation constitue la dimension principale de l'avantage comparatif des firmes (avec la ressource humaine), alors c'est bien dans la manière dont va s'élaborer une articulation synergique des espaces nationaux d'innovation que se joue le modèle européen de développement des firmes multinationales. Le croisement R&D * ressources humaines constitue, de ce fait, l'entrée la plus pertinente (et la plus "économique") pour étudier notre objet.

La question de l'impact des processus de globalisation et d'eupéanisation sur les stratégies des firmes et les modèles nationaux de gestion de la main d'oeuvre est d'autant plus justifiée que la littérature a fortement mis en avant l'approche en terme de systèmes nationaux d'innovation (Freeman, 1987, Dosi et alii, 1988, Lundvall, 1992, etc...). Les travaux d'une autre équipe du Lest⁴ mettent

³ Ce que certains théoriciens appellent des investissements de forme (Thévenot, 1985).

⁴ Ce projet s'inscrit d'ailleurs en articulation avec le travail de cette équipe financée par le programme européen TSER. Cette équipe pluridisciplinaire compare dans cinq pays (France, Portugal, Autriche, Royaume-Uni, Allemagne) les relations entre le secteur de l'enseignement supérieur et celui de la recherche privée dans trois

l'accent sur trois dimensions particulièrement importantes vis-à-vis de la GRH du personnel de R&D (Verdier et alii, 1998) :

- la construction de la professionnalité des ingénieurs, chercheurs et managers impliqués dans le processus d'innovation ;
- l'organisation des activités d'innovation dans les firmes (notamment au travers des relations interfonctionnelles) ;
- le positionnement et le rôle des différents acteurs et institutions qui sont partie prenante de la relation enseignement supérieur/innovation dans la firme (ce qui met en jeu la circulation des compétences et des connaissances et donc les mobilités professionnelles).

La gestion des personnels de R&D avait semble-t-il dans le passé deux grandes caractéristiques. D'une part, les trois dimensions précitées (auxquelles il faudrait rajouter les relations professionnelles) ont fortement contribué à structurer "sociétalement" l'organisation et la gestion de la R&D et de son personnel, quelles que soient l'origine nationale des firmes présentes dans le système et les spécificités de leurs modalités de gestion. D'autre part, à l'intérieur des espaces sociétaux, la gestion de ce personnel R&D semble avoir longtemps échappé aux instabilités et flexibilités externes qui touchaient les autres catégories de personnels. Mais, ces deux traits pourraient aujourd'hui être remis en cause.

Tout d'abord, l'intense processus de fusions-acquisitions qui cherche notamment à dégager des synergies et/ou des économies d'échelle en matière de développement de nouveaux produits ne remet-il pas en cause les spécificités des dispositifs de R&D des différentes filiales nationales de l'ensemble nouvellement constitué ? Si oui, selon quelle intensité ? La question qui se pose est alors de savoir quel référent devient dominant : l'un des pays - de l'Europe/USA/Japon selon l'origine de la tête de file -, le niveau européen par interpénétration des différents modèles nationaux, le niveau mondial selon le même processus ?

A cela, il faut ajouter une banalisation relative de la gestion du personnel de R&D à la faveur des restructurations et du raccourcissement des temporalités dans le développement de nouveaux produits, ce qui tendrait à aligner le personnel de R&D sur une norme prévalant en matière de GRH.

On peut se demander alors dans quelle mesure ce double processus irait dans le sens de l'hypothèse de Veltz, d'une entreprise globale capable "d'appréhender de façon "globalisée" les différenciations des espaces nationaux. Il faut d'ailleurs s'interroger sur le sens d'une telle expression : s'agit-il de dire que cette mise à distance plus importante de la firme vis à vis de l'espace national d'innovation (elle serait moins "embedded" au sens de Lundvall) lui donnerait une plus forte capacité à instrumenter les ressources offertes par chaque SNI (d'où un renforcement de la banalisation du mode de gestion des personnels de R&D) ? Cela rejoint l'hypothèse d'Amable, Barré et Boyer selon lesquels une entreprise européenne pourrait émerger d'une "bonne" intégration des différences nationales infra-européennes. Toute la question serait de savoir si c'est bien à ce niveau européen que s'opèrent les reconstructions.

IV-Méthodologie, matériel empirique, collaborations envisagées

De ce point de vue le choix des terrains et des secteurs est important :

- la pharmacie connaît en Europe des difficultés qui pourraient conduire à un alignement sur un modèle anglo-saxon. Deux entreprises seraient étudiées : l'une résultant d'une fusion franco-américaine initialement (Rhône-Poulenc-Rorer), l'autre d'une fusion germano-franco-américaine (Hoechst-Marion-Roussel). Une question sur ces terrains serait de savoir si l'on va vers une unification des critères et si le référent américain ne tend pas à devenir prédominant, d'abord au niveau des critères de performance de la fonction de R&D, ensuite au niveau des modes de gestion du personnel.

secteurs : Télécommunications, Pharmacie, Informatique. Notre projet est complémentaire de cette recherche car il s'agirait d'investiguer des terrains communs mais sur des questions qu'elle ne traite pas, en l'occurrence, la gestion des personnels de R&D dans les multinationales européennes et sa signification dans la perspective de la construction d'un espace productif européen.

- l'informatique se caractérise par l'imbrication des référents américain et japonais. Le cas de Bull est intéressant notamment parce que, récemment privatisée, elle est encore à la recherche de son assise au travers d'accords de coopération avec IBM et NEC. Une entreprise comme Hewlett-Packard semble posséder une forte capacité d'instrumentation des systèmes nationaux d'innovation. Cette entreprise serait sur le point de choisir le site de Grenoble comme composante-clé de son dispositif mondial de R&D. Dans ce secteur, un autre terrain possible serait SGS-Thomson, à l'origine franco-italienne mais aujourd'hui implantée en Asie, Etats-Unis et Europe.

Sur tous ces terrains, seraient alors étudiés les critères de recrutement, les formes d'utilisation et de valorisation des compétences, l'évaluation du travail, la promotion, l'organisation du travail, l'organisation par projets. La question est de savoir si la prégnance des spécificités nationales s'est sensiblement affaiblie compte tenu :

- de l'émergence de nouveaux modèles d'organisation et de gestion des compétences banalisant la gestion de ces personnels et diminuant par là le poids du sociétal ;
- de la recherche de compétitivité à un niveau mondial.

En effet, de nombreux écrits s'interrogent sur l'affaiblissement du niveau de structuration sociétal et des recompositions à d'autres niveaux : la FMN, le secteur ou la branche dont la dynamique serait d'emblée globale et/ou européenne (d'une manière très hypothétique), compte tenu de l'affirmation de politiques européennes (Amable, Barré, Boyer, 1997). C'est une question soulevée par ce projet.

Au plan méthodologique, on se propose d'utiliser les acquis de la comparaison internationale et particulièrement de l'analyse sociétale (Maurice, 1989) dont le Lest d'une manière générale et les membres de l'équipe en particulier ont l'expérience de par leurs travaux antérieurs. Cette méthode serait utilisée ici dans un contexte singulier. En effet, pour chacun des deux secteurs considérés, il s'agit de mener une double analyse. Une comparaison entre les GRH du personnel de R&D de deux entreprises d'une part, et la manière dont elles mettent en œuvre leur gestion dans leurs établissements étrangers d'autre part. Ce double niveau doit nous permettre de prendre en compte aussi bien les singularités sectorielles qui caractérisent chacune des firmes que les singularités de ces dernières du point de vue de la construction européenne de leur GRH. Du point de vue des outils, il s'agira d'une part de caractériser au mieux les traits objectifs des personnels de R&D et de leur gestion au travers des données quantitatives disponibles. D'autre part, des interviews seront réalisées auprès des différents acteurs de la GRH (DRH groupe ou DRH recherche groupe selon les cas ; DRH des sites sélectionnés) et des diverses catégories de personnels de R&D sur les différents sites jugés pertinents (essentiellement sur les sites situés en France et en Allemagne). L'état actuel des négociations ne permet pas de déterminer aujourd'hui les sites qui seront investigués.

Les questions « posées au terrain » porteront notamment sur trois dimensions liées entre elles :

- *sur la stratégie :*

- quel est le statut de la recherche faite en Europe dans les entreprises ? Y a-t-il spécificité européenne ou est-ce une partie d'une stratégie mondiale ?
- l'assise européenne est-elle une plate-forme pour une stratégie de mondialisation ?

- *sur l'organisation*

- la recherche est-elle centralisée ou pas ?
- quelles formes de coordination sont privilégiées (formelles, informelles) ?

- *sur la GRH*

- politique de recrutement,
- formes de construction et valorisation des compétences,
- formation professionnelle et continue,
- gestion de la mobilité,
- politique salariale.

Ces dimensions doivent permettre de revenir à des questions plus générales :

- peut-on parler de globalisation à l'échelle européenne au sens de Veltz ?
- les groupes européens ont-ils des comportements homogènes ou distincts ?
- peut-on voir des différences entre les filiales européennes de groupes multinationaux non européens et des multinationales européennes ?
- la question précédente pose la question de la convergence ou de la fragmentation des modèles de gestion de l'innovation. A-t-on un modèle européen ou de la diversité dans les pratiques des entreprises ?

Conformément aux vœux des responsables du programme, les enquêtes de terrain seront menées par les chercheurs français impliqués dans le projet. Ces chercheurs ont dans le passé effectué des comparaisons internationales et noué des relations formelles et informelles avec des centres de recherche étrangers qui constitueraient les contacts locaux dans le cadre de cette recherche :

- Pierre Béret a collaboré avec le WZB de Berlin (département du Pr Soskice) lors d'une comparaison France/Allemagne sur la valorisation de l'investissement formation sur les marchés du travail (1997).

- Ariel Mendez a effectué un séjour à l'IAAEG, Université de Trèves. Directeur Pr Sadowski. Objet du séjour : comparaison des pratiques de GRH des firmes multinationales françaises et allemandes. Elle a également participé à un réseau européen sur les FMN piloté par l'IRRU de l'université de Warwick (responsable du programme : Pr Paul Marginson).

- Claude Paraponaris participe à la recherche financée par le programme européen TSER. A ce titre, il entretient des contacts avec le LIRHE (Université de Toulouse 1, équipe du Pr Plassard), la Canterbury Business School, University of Kent (équipe du Dr Alice Lam), le CRIS International à Berlin: Center For Research on Innovation and Society (Pr Christoph Buechteman).

- Nadine Richez-Battesti a effectué des recherches sur les districts industriels en Italie en 1996. Cette recherche a fait l'objet d'une collaboration avec l'Université de Turin (équipe du Pr Gros-Pietro).

L'équipe est **pluridisciplinaire**. Elle articule les problématiques et la littérature de deux disciplines : l'économie (P. Béret, N. Richez-Battesti) et la gestion (A. Mendez, C. Paraponaris).

Bibliographie sélective des membres de l'équipe

- BERET P. (1997), « Les recherches sur l'investissement immatériel : un bilan d'étape », discutants M. Arliaud ? A. Mendez, *working paper*, Lest, n° 97-5.
- BERET P., DAUNE-RICHARD A-M., DUPRAY A., VERDIER E. (1997), *Valorisation de l'investissement formation sur les marchés du travail français et allemand : distinction entre valeur productive et valeur de signalement*, Rapport pour le Commissariat général du Plan, 162 p.
- MENDEZ A. (1994), *L'internationalisation comme processus de création de ressources : diversité et cohérence des trajectoires d'entreprises*, thèse pour le doctorat en Sciences Economiques, LEST/CNRS, Université Aix-Marseille 2, 372 p.
- MENDEZ A. (1997), "Multinationalisation : la dynamique organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n°116, pp. 18-25
- PARAPONARIS C., D'IRIBARNE A., LACROUX F., LANCIANO C, (1997), Le management des connaissances, *Revue Sciences Humaines*, décembre.
- PARAPONARIS C (1998) « Management par projets : le rôle des interactions professionnelles dans la constitution du savoir organisationnel » .7^o *Conférence Internationale de Management Stratégique*. Louvain-La-Neuve, Belgique, mai.
- RICHEZ-BATTESTI N. (1997), « Union économique et monétaire et protection sociale : monnaie unique et espaces sociaux fragmentés », in *Solidarité-Santé*, n°1, pp.95-108.
- RICHEZ-BATTESTI N., RENARD M.F. (1992), « Réseaux et internationalisation : de la compétitivité de la firme à celle des territoires », in CATIN M., DJONG DANG P. (dir), *Commerce international et économies régionales*, ERESA, Economica.

Bibliographie sélective

- ANDREFF W. (1995), *Les multinationales globales*, La Découverte, collection Repères.
- AGLIETTA M. (1994), "Concurrence internationale, emploi, cohésion sociale", *Travail et Emploi*, n° 59, 2/94, pp. 90-100
- AMABLE B., BOYER R. (1993), "L'Europe est-elle en retard d'un modèle technologique ?", *Economie Internationale*, n° 56, 4ème trimestre, pp. 61-90
- AMABLE B., BARRE R., BOYER R. (1997), *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*. Economica
- AOKI M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, traduction française: "Economie japonaise: information, motivations et marchandage", Economica, 1991.
- AOKI M. (1990), "Towards an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, volume XXVIII, n° 1, March, pp. 1-27
- ARNAUD-AMELLER P. (1990), "Investissement français à l'étranger : être multinational ou disparaître", *Regards sur l'Actualité*, avril, pp. 23-35
- BARTLETT C., GOSHAL S. (1991), *Le management sans frontières*, Editions d'Organisation.
- BERET P. (1997), « Les recherches sur l'investissement immatériel : un bilan d'étape », discutants M. Arliaud ? A. Mendez, *working paper*, Lest, n° 97-5.
- BERET P., DAUNE-RICHARD A-M., DUPRAY A., VERDIER E. (1997), *Valorisation de l'investissement formation sur les marchés du travail français et allemand : distinction entre valeur productive et valeur de signalement*, Rapport pour le Commissariat général du Plan, 162 p.
- BERNIS (DE) G. (1989), "L'Europe et l'industrie", *Economie Appliquée, numéro spécial : La dynamique de l'industrie en Europe*, Tome XLII, n° 4, pp. 13-29
- BOYER R. (1992), "Comment émerge un nouveau système productif ?", *Contribution au Colloque International de l'Université de Rouen "Réalités et fictions d'un nouveau modèle productif"*, 24 janvier, 65 p.
- BOYER R. (1997), « Les mots et les réalités », in *Mondialisation au-delà des mythes*, Collectif. La Découverte. Les dossiers de l'état du monde, pp. 13-56.
- BRICOUT J.-L., TERSEN D. (1996), *L'investissement international*, Armand Colin, collection « U ».

- BUIGUES P., JACQUEMIN A. (1997), « Haute technologie et compétitivité. Une comparaison entre l'Union Européenne et les Etats-Unis », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 80, 2^{ème} trimestre, pp. 9-24
- CARTELIER L. (1991), "Marché unique et système productif européen : les fondements d'une politique industrielle commune.", *Revue Française d'Economie*, volume IV, 4, automne, pp. 177-226
- C.G.P. (1992), *Investir en France, un espace attractif*, Rapport du groupe "localisation des investissements transnationaux", La Documentation Française.
- DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (1988), *The Economics of Technological Change and International Trade*, New York University Press.
- DOSI G., PAVITT K., SOETE L. (1990), *The Economics of Technical Change and International Trade*, New York University Press.
- FREEMAN C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance : Lessons from Japan*, Pinter, London.
- GAFFARD J.L. (1989), "Marchés et organisation dans les stratégies technologiques des firmes industrielles", *Rapport pour le colloque "L'interface entreprise-université"*, juin, 26 p.
- HAY F. (1993), "L'insertion des firmes européennes dans la Triade.", in *L'Europe face aux mutations mondiales*, sous la direction de M. HUMBERT, Economica, Collection "Approfondissement de la Connaissance Economique", Paris, pp. 255-283
- JACQUEMIN A. (1991), "Stratégies d'entreprise et politique de la concurrence dans le Marché unique", *Revue d'Economie Industrielle*, 3^{ème} trimestre, pp. 7-24
- JACQUEMIN A. (1992), "Enjeux de la nouvelle économie industrielle européenne", *Economie Appliquée*, Tome XLV, n° 3, pp. 163-178
- JOHNSON B., LUNDEVALL B.A. (1992), "Closing the Institutional Gap ?", *Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial : Diversité technologique et cohérence en Europe*, n° 59, 1^{er} trimestre, pp. 111-123
- KLINE S., ROSENBERG N. (1986), "An Overview of Innovation", in *The Positive Sum Strategy*, Landau R., Rosenberg N. Eds, Academy of Engineering Press, pp. 275-305
- LANCIANO C., MAURICE M., NOHARA H., SILVESTRE J.-J. (1992), *L'analyse sociétale de l'innovation : genèse et développement*. Document Lest.

- O.C.D.E. (1992), "Les flux d'Investissements Directs Etrangers : évolution récente et perspectives", *Tendances des marchés des capitaux*, n° 52, juin, pp. 13-30
- OHMAE K. (1990), *The Bordless World : Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Fontana, London, traduction française : *L'entreprise sans frontières : nouveaux impératifs stratégiques*, 1991, Interéditions, Paris.
- PORTER M. (1986), "Competition in Global Industries : a conceptual framework", in *Competition in Global Industries*, M. Porter Ed, Harvard Business School Press, Boston, pp. 15-60
- RUBERY J. (1993), "Systèmes productifs, intégration internationale et marché unique européen", *Formation-Emploi, numéro spécial Europe*, juillet-septembre, n° 43, pp. 57-69
- QUERE M. (1990), *Stratégies d'entreprises et milieux innovateurs*, projet de recherche, ronéo LATAPSES, 28 p.
- TEECE D.J. (1991), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Consortium on Competitiveness and Cooperation, Boston Academic Workshop "Technology, Strategy, Innovation"*, November 13, 47 p.
- THEVENOT L. (1985), "Les investissements de forme", in *Conventions Economiques, Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, PUF, n° 29, pp. 29-71
- VELTZ P. (1993), "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires", *Revue Economique*, volume 44, n° 4, juillet, pp. 671-674
- VELTZ P. (1996), *Mondialisation Villes et Territoires. L'Economie d'archipel*. PUF, Economie en liberté.
- VELTZ P. (1997), « L'économie mondiale une économie d'archipel », in *Mondialisation au-delà des mythes*, Collectif. La Découverte. Les dossiers de l'état du monde, pp. 59-67.
- VELTZ P., ZARIFIAN P. (1993), "Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ?", *Sociologie du Travail*, n° 1, pp. 3-25
- VERDIER E., LANCIANO C., NOHARA H., PARAPONARIS C. (1998), *Système d'enseignement supérieur et innovation*, Réponse au programme TSER, 22p.