

## **Les transferts intra-européens de main d'œuvre qualifiée: difficultés conceptuelles pour le management**

J. C. Castagnos, M. Le Berre <sup>1</sup>

### *RÉSUMÉ*

*Au-delà de la reconnaissance des difficultés réelles inhérentes aux voyages et à l'acclimatation à l'étranger, les cadres qui travaillent en Europe n'ont pas obtenu une reconnaissance managériale claire. Des phénomènes nouveaux, propres au «cadre européen», ont peut-être pour origine la naissance de règles particulières à l'Union Européenne. Les directions de Ressources Humaines utilisent, en suivant un raisonnement analogique, les outils de mesure utilisés pour la gestion des RH en dimension nationale pour appréhender l'existence et les activités de cet « euromanager ». Celui-ci existe-t-il? Est-il un concept réel et opérationnel pour le management des ressources humaines à l'international? Comment doit-on reposer la problématique de la gestion de ces «cadres européens» dès lors qu'émerge une spécificité européenne en la matière? Telles sont les questions auxquelles les auteurs proposent, en guise de réponse, quelques pistes de réflexion.*

En ce début de siècle, aucun des pays de l'Europe occidentale et centrale, de l'Europe du Nord et celle du Sud, ne semble échapper aux mutations économiques et sociales de la société postindustrielle: ouverture et mondialisation des économies, introduction accélérée des nouvelles technologies, essor ou vieillissement démographiques et massification de l'entrée des femmes sur le marché du travail, etc. A partir du moment où, non seulement les marchandises,

---

<sup>1</sup> France.

mais aussi les capitaux et les individus se déplacent librement au sein d'ensembles politiquement et économiquement constitués, la main d'œuvre est mise à compétition. Si un pays ne veut pas perdre son appareil productif, il doit simultanément investir dans les équipements et dans les hommes.

Même au sein de l'Union Européenne, les niveaux de développement économique sont disparates (cf. tableau I). Ceci engendre de graves problèmes structurels. En effet, la nécessaire tendance à l'harmonisation des systèmes sociaux crée des crises dans les édifices de protection sociale: ressources financières insuffisantes des systèmes européens de protection, augmentation exponentielle des besoins dans les pays à forte croissance démographique. Ces évolutions comportent heureusement des contreparties. Des innovations de tous ordres permettent un accroissement de niveau de vie des populations. La richesse créée par les nations européennes s'accroît bon an mal an. Par exemple, l'augmentation en volume du PIB de la France a été de 51,6%, de 1975 à 1997.

TABLEAU I  
Le revenu disponible par habitant au sein de l'Union Européenne  
(année 1996, en dollars US)

Pays	1996	Pays	1996
Allemagne	13512	Grèce	7726
Autriche	12872	Italie	14065
Belgique	15183	Norvège	11717
Danemark	9638	Pays-Bas	13512
Espagne	9672	Portugal	8305
Finlande	9160	Royaume-Uni	12471
France	12559	Suède	9889

Précision: le revenu disponible se compose du revenu primaire augmenté des transferts sociaux reçus et diminué des impôts et cotisations sociales versés. C'est donc le montant des ressources disponibles pour la consommation et l'épargne.

L'internationalisation de l'économie est un grand défi pour les entreprises et pour l'Etat, en termes de compétitivité et de modalités de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Opérer des comparaisons entre firmes, a fortiori entre entreprises de pays différents, soulève un problème de moyens, c'est-à-dire d'instruments d'évaluation. Par exemple, chacun reconnaîtra le caractère schématique du dilemme formulé entre évaluations qualitatives et évaluations quantitatives des systèmes de mesure des politiques de GRH. Dans la plupart des cas, les gestionnaires utilisent des indicateurs d'ordre quantitatif (exemple: bénéfice/masse salariale, chiffre d'affaires/salariés, etc.). Or, cette vision est insuffisante en raison des évolutions socio-économiques. L'existence d'indicateurs qualitatifs reconnus fait aussi défaut.

La première partie de ce document étaye ces affirmations, retrace les travaux réalisés et met en lumière les difficultés en suspens. La seconde partie ouvre quelques pistes pour un renouvellement de cette problématique de la gestion des ressources humaines sur le plan européen.

## **1. LA SITUATION ACTUELLE OBSERVEE**

Une organisation de l'économie, régie par l'offre et plus ou moins à l'abri de la concurrence internationale (droits de douane, normes techniques, etc.) a existé en Europe durant «les trente glorieuses » et bien des secteurs restent gouvernés par une territorialité de leurs activités. Un pays tel que la France dispose d'instruments de mesure classiques, tels que le tableau de bord, le bilan social, etc. Cet aspect sera tout d'abord développé. Il apparaîtra rapidement que l'observation de la réalité internationale est souvent réalisée à partir de l'approche culturelle. Cependant, d'autres travaux tentent aussi d'observer et de suggérer des moyens de gérer l'internationalisation des cadres.

### **1.1. Des instruments de mesure d'usage délicat à l'international**

Le tableau de bord avec ses indicateurs constitue, l'outil de base. Il permet les comparaisons entre entreprises nationales ayant une législation commune.

Rappelons les quatre qualités du tableau de bord (B. Martory, 1992): la fiabilité et l'homogénéité des données, la flexibilité et la rapidité de leur production, leur clarté et leur lisibilité, et la précision des informations fournies.

Les indicateurs sont parfois des révélateurs de structures. Ils restituent, en valeur absolue ou en valeur relative, une situation à un moment donné (les effectifs, la masse salariale, les budgets, la durée du travail, etc.).

Les indicateurs sont aussi des clignotants qui focalisent l'attention sur des changements (les paramètres d'évolution et de croissance: « taux de rotation », taux de promotion, etc.).

Dès que son suivi est assuré et bien qu'il soit limité aux seules variables principales des politiques de GRH, le tableau de bord constitue l'instrument le plus solide pour les comparaisons internationales. Cependant, l'abandon progressif, en matière de définition des emplois, des standards de production et des références bureaucratiques qui liaient le résultat à la prescription précise des tâches, soulève des problèmes (par exemple, la définition des emplois est de plus en plus établie à partir des compétences individuelles et collectives). La comparaison des politiques sociales entre les entreprises nationales nécessite la recherche de nouveaux instruments innovants et de nouveaux systèmes de pilotage.

Le tableau II (pag. suivant) précédent donne, à titre indicatifs, les ratios les plus fréquemment utilisés dans l'entreprise en gestion des ressources humaines. Utilisant la logique de conception de cet instrument, les informations du tableau III montrent les principales disparités statistiques et politiques des pays de l'Union Européenne.

Les chiffres clés pour chaque pays, les types de contrats de travail (les CDI et CDD), les conditions de travail (les horaires), les systèmes de rémunération (le salaire minimum), la formation professionnelle (les niveaux et contenus des qualifications), les relations de travail (le syndicalisme) sont autant de sujets qui éclairent l'extrême variété des situations sociales européennes.

TABLEAU II  
Quelques ratios du tableau de bord

L'emploi		
Les effectifs: = Effectif inscrit/effectif au travail = Effectif moyen: (effectif en début de période + effectif en fin de période / 2)	Les flux: Par catégories: âges, sexes, sous-unités, qualifications, etc.	La GPEC: = Entrées sur la période / sorties sur la période = Entrées par qualification sur la période / sorties par qualification sur la période
La performance		
La rentabilité économique: (Cf: Bénéfice net / Capitaux propres) = Bénéfice net / par salarié = VA / effectif (= VA / Immobilisations* Immobilisations / effectifs) = VA par unité / effectif moyen de l'unité	Le recrutement: = Nbre de candidatures examinées / Nbre de candidatures retenues = Coût moyen de recrutement / Nbre de recrutements sur la période	La masse salariale: = Masse salariale / VA Ou Tout élément de rémunération fixe ou variable / VA Salaire moyen = Masse salariale/ effectif sur la période) Salaire médian
Les incidents		
Les conflits latents: L'absentéisme = Nbre d'heures d'absence/effectif moyen) Taux de rotation = Nbre de personnes parties sur la période/ Nbre moyen de personnes dans la période Absentéisme expliqué = Nbre d'heures d'absence par motif / Nbre d'heures théoriques travaillées	Les conflits ouverts: Taux de grève = Nbre de journées (ou d'heures) perdues / Nbre de salariés Propension de la grève = Nbre d'heures perdues sur la période / Nbre d'heures théoriques travaillées	La sécurité: Taux d'accidents = Nbre d'arrêt de travail (en heure ou en jour) / Temps de travail Indice de gravité = Taux d'incapacité permanente / heures travaillées Taux d'accidents graves = Nbre d'attribution de rente Taus de décès = Nbre de décès / effectif moyen sur la période

Des modèles sociaux régionaux (Union Européenne, Pays du bassin méditerranéen) se mettent progressivement en place. Au moins, une prémisses s'impose: l'existence de standards de société, communément acceptés (exemple: rapport commun à l'argent, place du travail dans la vie des individus, individualisme et solidarité des engagements de chacun dans l'entreprise, etc.). Cependant, une communauté d'intérêt ne naît pas du jour au lendemain. Tout d'abord, l'économie domestique, les services de proximité, restent importants

TABLEAU III  
Disparités des réglementations et des situations de GRH en Europe

Pays	Types de contrat	Salaire minimum	Horaire légal	Congés payés	Coût horaire main-d'oeuvre dans l'industrie (en €)	Chômage (1999)	Représentation syndicale
Allemagne	CDI, CDD et intérim	Non	8h 48h/semaine		26.77	8.9%	Unifié, fort
Autriche	CDI, CDD, Intérim	Non	36h à 48h / semaine	30 jours ouvrables	24.89	4.7%	Unifié, fort
Belgique	CDI, Contrat par mission	(1074€)	8h 39h/semaine	24 jours ouvrables	26.17	8.6%	Multi, faible
Danemark	CDI, CDD, Intérim	Oui (=9.40€/h)	37h/semaine	5 semaines	24.45	5.1%	Unifié, fort
Espagne	CDI, CDD, Intérim (=1/3 des salariés)	Oui =486_/mois	9h 49h/semaine	4 à 5 semaines	15.41	15.7%	Multi, fort
Finlande	CDI (rares CDD)	Non	8h 40h/semaine	30 jours	20.27	11.7%	Unifié, fort
France	CDI, CDD, Intérim, Contrats spécifiques	Oui (=6.40€/h, 1 082€ : Mois (Base 39H)	39h ou 35h	5 semaines	24.10	11.8%	Multi, faible
Grèce	Contrat verbal	Non (458€)	40h/semaine de 5 jours	4 semaines	11.80	10.8%	Multi, fort
Irlande	CDI, CDI à temps partiel (=15% des contrats), Intérim,	Non	9h 48h/semaine		15.40	5.7%	Unifié, fort
Italie	CDI, peu de CDD	Non	8h 48h/semaine	4 semaines + 15 jours fériés/an	17.90	11.7%	Multi, faible
Luxembourg	CDI, CDD, Contrat de mission	Oui (indicé) 1162€	8h /jour 40h/semaine	25 jours ouvrables	19.99	2.4%	Unifié, fort
Pays-Bas	CDI, CDD, Intérim, Temps partiel (68.6% des femmes)	Oui 1064€	36h ou 40h/semaine	20 jours+5 jours donnés par l'employeur	22.67	3.6%	Multi
Portugal	CDI, CDD, CDNP (Contrat à durée non précisé)	Oui 357€/mois (salaire moyen) = 652€)	8h/jour 44h/semaine	4 à 5 semaines	6.28	4.6%	Unifié, faible
Royaume-Uni	CDI, CDI à temps partiel (44% des femmes), CDD, Intérim, Contrat annualisé, Travailleurs indépendants (=15% des actifs)	Non (920€)	48h/semaine (et plus sur volontariat)	Pas de règle	18.40	6.2%	Unifié, fort
Suède	CDI (CDD très exceptionnels)	Non	40h	25 jours (4 semaines en été)		7.6%	Unifié, fort
Autres pays		USA: 809€ Japon: 776€			USA: 19.86 Japon: 22.12		

et ne se prêtent pas aux ajustements de la mondialisation. De plus, il existe une résistance générale à tout changement, y compris de la part des organisations exposées à la concurrence internationale. En conséquence, il apparaît nécessaire de prendre en considération l'existence d'un long processus de transition, dans la mesure où l'intégration recherchée est aussi politique, économique et sociale.

## **1.2. L'internationalisation inter culturelle**

Les analyses « institutionnalistes », qui s'appuient sur les réglementations formelles, sont, pour l'heure, faiblement utilisées pour les recherches comparatives de GRH dans les Sciences de Gestion. Certes, il est sans doute difficile de procéder à une comparaison des principes et des modalités qui, au sein de chaque pays, président à l'établissement du contrat de travail, du droit des sociétés, de la fiscalité, etc. Il reste qu'une source d'informations est disponible auprès des juristes en droit international.

S'appuyant sur les travaux, notamment, des sociologues, les Directeurs des Ressources Humaines utilisent, pour leur prise de décision, les apports des approches culturelles. Comment peut-on appréhender comparativement cette dimension inter culturelle?

Les approches « culturalistes », qui, comme chacun le sait, mettent l'accent sur les valeurs structurantes de l'organisation, sont prédominantes (Hofstede, 1980, 1991; d'Iribarne, 1989, 1991, 1998; Bournois, Roussillon, 1992, 1998). Les indicateurs proposés permettent des comparaisons inter culturelles. Mais elles ne débouchent pas sur une synthèse significative de sens. Hofstede et d'Iribarne raisonnent en termes de programmation mentale des valeurs pour identifier les logiques naturelles révélatrices d'une manière de vivre en société. Le premier démontre que certaines valeurs (individualisme/communautarisme, distance hiérarchique, évitement de l'incertitude, masculinité /féminité) constituent l'essence des cultures. Le second découvre les logiques nationales qui gouvernent les façons de faire (l'honneur en France, le contrat aux USA, le consensus aux Pays-Bas).

La conception du management d'Hofstede est largement liée aux théories auxquelles il adhère: motivation, leadership, structures organisationnelles, etc. Sa grille de lecture, fondée sur la manière dont différents ensembles nationaux traitent de grands problèmes de société (la relation entre l'individu et le groupe, la relation à l'autorité, l'attitude à l'égard de l'incertitude et du risque, et les implications sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe) constitue-t-elle la grille des critères qui permettrait de mesurer le développement des politiques de GRH? Rien n'est moins sûr. En effet les valeurs retenues ne sont pas en elles-mêmes des indicateurs de mesure de modification ou d'objectifs atteints. Par exemple, il en irait ainsi, si l'on admettait que l'individu obtient des relations identiques avec le groupe, quel que soit le pays ou l'entreprise où il se trouve, ou si la relation d'autorité ne dépendait pas ou peu de la réglementation en place. De son côté, d'Iribarne qui postule l'existence de traits fondamentaux d'une société qui perdurent dans le temps ne fournit pas, non plus, l'instrument recherché. Ainsi, comment peut-on mesurer le respect de l'honneur ou le non respect du sens de l'honneur?

Ces considérations culturelles attestent de l'existence de caractéristiques spécifiques aux cadres selon leur culture nationale. Des incompatibilités entre nationalités sont donc prévisibles. La gestion des ressources humaines à l'international ne peut donc être que contingente.

### **1.3. Les observations de l'internationalisation des cadres**

L'enjeu quantitatif actuel des cadres travaillant à l'international dans les pays de l'Union Européenne, concerne environ 250 000 personnes (extrapolation des populations de « superviseurs »). Il s'agit de 5%, environ, des cadres (Bac+4) de cette zone économique.

L'euromanager ou « cadres européen » (Bournois, 1991) est celui qui fait preuve d'un leadership, d'une capacité à organiser un travail en équipe composée de multinationaux, parlant deux langues en sus de sa propre langue maternelle, et qui exerce une activité professionnelle dans plusieurs pays ou dans plusieurs entreprises opérant dans plusieurs pays. La difficulté majeure rencon-



trée concerne son intégration aux équipes multiculturelles et sa capacité à manager des équipes dont l'efficacité est reconnue. Le test de vérification est le suivant : un national , par exemple un français, peut-il diriger (ou faire partie du comité de direction) une entreprise étrangère dans un pays étranger?

Partant de cette définition de « l'euromanager », le processus d'internationalisation est étudié à partir d'une analyse comparative rigoureuse des réalités spécifiques de chaque territoire ou marché. L'analyse est essentiellement inductive (réalité émergente) et contingente.

Grâce à cette méthodologie, plusieurs travaux donnent des éclairages pertinents. Par exemple, J-C. Usunier (1992) propose d'organiser l'espace culturel en « zones d'affinités » aisément identifiables par des similitudes (langue, traditions familiales, habitudes de travail, de consommation, etc.). Ceci lui permet d'organiser des recouvrements utilisables en terme de marketing. Une entreprise qui s'implante dans un pays étranger (Liouville, 1999) doit vérifier que son image d'origine est acceptée par le pays d'accueil. Cette particularité, même lorsqu'elle est négative, n'est pas incontournable. En effet, les facteurs de performances à l'étranger sont fortement contingents.

Ceci démontre, s'il en était besoin, que plusieurs types de cultures coexistent dans une même nation. Le travail de Bournois et Voynet-Fourboul (2000) souligne un fait: la culture nationale est l'élément contingent de la communication interne. Ce constat confirme que le modèle d'entreprise « européenne » sur le sujet de la communication interne n'existe pas en tant que tel. Le découpage est plutôt celui des entreprises du nord (management ouvert et strict) opposées à celle du sud (respect de la hiérarchie et autorité paternaliste). Plus récemment, un modèle de description du cadres candidat à l'expatriation (Cerdin-Peretti, 2000) retient trois capacités personnelles indispensables d'adaptation à ce nouveau milieu de travail (variables à expliquer): l'adaptation au travail (responsabilités et performances d'encadrement), l'adaptation à l'interaction (socialisation avec les nationaux hôtes) et l'adaptation générale (conditions de vie générale).

L'ébauche de grille d'analyse d'une Gestion Internationale des Ressources humaines (GIRH) proposée par Bournois, Defélix et Retour (2000), est exprimée en dix critères: effectifs, chiffre d'affaires à l'exportation, stades d'internationali-

sation, nombre de filiales, rapports siège/filiales, composition du comité de direction, recrutement national/international, instrument de stimulation (carrières et rémunérations), relations sociales (syndicalisation), systèmes d'informations. Cette panoplie permet d'établir un état des lieux. Mais elle ne constitue pas un instrument de comparaison de la donne inter-culturelle.

Au total, dans les Sciences de Gestion, on peut conclure avec Bournois et Louart (1998) qu'« Entre les lois générales (déterminations sociales, causalités, modèles de rationalité) et les subjectivités locales (représentations des acteurs, projets, finalités, etc.), il y a des forces intermédiaires de structuration des entreprises. Par exemple, il y a les créateurs et les entrepreneurs, il y a l'art d'utiliser les faiblesses des réglementations nationales, il y a la façon d'utiliser les technologies disponibles avec les compétences disponibles ».

En conséquence, pour apprécier et comparer les politiques de gestion des ressources humaines, malgré leurs implications dans les systèmes socio-politiques nationaux, il faut partir du terrain, c'est-à-dire de l'entreprise, non plus conçue comme un seul système de production, mais comme un instrument de satisfaction des clients. Cette dernière dispose-t-elle d'outils de mesure de sa propre politique sociale?

La dimension contingente des espaces nationaux est prise en considération pour expliquer la faible mobilité des ressources humaines. Mais quels sont, plus précisément les freins à combattre?

## **2. QUELQUES PISTES POUR UN RENOUVELLEMENT DES INSTRUMENTS**

### **2.1. L'entreprise dans la logique « client »**

La valorisation des politiques de GRH suscite de nouveaux débats. Rappelons que la pratique, dans ce domaine, est première. La conceptualisation nécessaire se réalise à partir de l'observation des pratiques, notamment, en Sciences de

Gestion. On doit admettre que l'instrumentation en GRH réclame un besoin urgent de débats universitaires et sociaux.

Les gestionnaires utilisent régulièrement le thème de la valeur. Les fondements de ce concept ont été donnés par les économistes et notamment par le courant néo-classique. « Considérer les organisations dans les marchés, c'est aussi introduire des pratiques de management » (Brechet, Desreumaux, 1998). La capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes du client et à satisfaire ses besoins, constitue la première valeur de l'entreprise, dès lors que le système économique n'est plus régi par un contexte de pénurie de l'offre de biens et de services. Cette conception du management doit être assimilée par l'ensemble du personnel. Autrement dit, la question est de savoir si le personnel est sensible à la perspective « production » ou à la perspective « échange sur un marché »? La réponse détermine l'une des lignes de force de la conception explicative du fonctionnement de l'entreprise. Le choix approprié des outils de gestion courante concrétise les variables d'ajustement nécessaires.

Pour sa part, la théorie financière justifie actuellement deux signaux essentiels: la structure des comptes financiers et la politique de dividendes. Alors, les ratios pertinents en GRH deviennent: « gestion sociale/rentabilité de l'entreprise », « gestion sociale/risque de l'entreprise », « gestion sociale/information des tiers » (d'Arcimolles, 1998).

Par exemple, lorsque certains proposent un « mix social » (emploi, rémunération, mobilisation des ressources humaines, et mécanismes de régulation), l'identification de ses forces et faiblesses conduit-elle à évaluer la performance des ressources affectées (Koenig, 1999)? Mais, dès lors que la démonstration de la valeur d'une entreprise dépend davantage de ses choix industriels et commerciaux que de son endettement et de sa politique financière, on introduit une relation entre le métier exercé par l'entreprise et la gestion de ses ressources humaines. Dans ce cas, l'efficacité de la signalisation sociale suppose la mise au point de signaux discriminants et non falsifiables: par exemple *CA/emploi* individuel, *heure de travail/ output* de production, *nombre de produits retournés* (par manque de qualité)/*produits fabriqués*, etc. Dans le champ d'étude des

ressources humaines, les indicateurs de la relation entre GRH et performance ne sont pas encore universellement stabilisés et reconnus.

A l'instar du principe financier selon lequel la valeur de l'entreprise est strictement égale à la valeur cumulée de chacune de ses parties les instruments d'analyse et de mesure des compétences en gestion des ressources humaines s'articulent, pour l'instant, sur les entités « moléculaires » et unitaires, à savoir les individus qui constituent l'entreprise: compétences individuelles/compétences collectives. Le principe « d'additivité » (le résultat final est constitué de la simple somme des résultats obtenus par les parties constitutives de l'ensemble) est, certes, contesté au plan organisationnel par la vision synergique et systémique des organisations dont nous ne cernons pas les effets mesurés. Aussi, doit-on s'interroger. Les stratégies internes (RH), fondées sur les logiques des ressources (capitalisation, et acquisition de savoir), doivent-elles s'aligner sur les stratégies externes fondées sur les opportunités des marchés?

## 2.2. Le « cadre européen » est-il une réalité conceptuelle?

Le médecin européen « Zénon » (Yourcenar, 1968) dépasse et transcende les réglementations locales de l'Europe du XVI<sup>e</sup> siècle. Sa préhension du monde prélude les résultats de certains travaux de recherche sur l'inter-culturel et les compétences nécessaires à l'exercice de son art dans l'Europe entière. Ce « cadre européen » est parfaitement adapté aux différentes cultures et aux systèmes institutionnalisés de chaque pays dans lequel il est amené à exercer ses talents. Le défi est-il différent en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle?

Trois pistes de recherche sont à prospecter.

La première permet de redécouvrir l'acteur dans l'organisation. Crozier et Friedberg ont montré la nécessité de prendre en considération les interactions réelles entre les acteurs.

Ces interactions sont de vrais négociations. Elles débouchent sur une organisation réelle différente de l'organisation formelle. Le modèle de l'analyse stratégique est donc une façon de gérer l'incertain. Huault et Romelaer (1996) exposent le modèle du *Garbage Can* de March (1991). Dans ce cas, la gestion et

la promotion des cadres à l'international dépend des situations particulières. Celle-ci peuvent avoir des effets divergents selon les pays et l'intensité des implications personnelles varient selon les individus mais aussi chez le même individu: son engagement est modulé dans le temps et dans l'espace. Le concept de gestion des cadres à l'international a-t-il une réalité? Il est permis d'en douter en l'état actuel des observations.

La deuxième piste est ethno-culturelle et relève de l'acquisition des cultures. D'aucuns cherchent donc à résoudre la difficulté de l'acquisition de cette capacité particulière par l'acquisition de la culture d'autrui. Les théoriciens de l'inter culturel nous disent la difficulté d'un modèle intégré. En effet, de quoi parle-t-on lorsque l'on aborde la compétence inter culturelle? Tout d'abord, pour vivre intégré dans sa propre culture, les référentiels conceptuels de chacun sont fondés sur un caractère «d'évidence partagée» (Lévy-Strauss) par tous les membres de sa communauté. Une bonne socialisation consiste, pour un individu, à ignorer que «ce qui va de soi» est, en fait, une construction arbitraire du monde, un ensemble cohérent mais non universel. Par exemple, ce n'est pas par hasard que la contrefaçon se développe en Asie, notamment parce qu'il est «évident » que la propriété individualisée s'efface devant les intérêts du groupe. Ainsi, dans une culture donnée, l'intégration est passée par l'apprentissage du système, sa mise en œuvre, son incorporation. Il s'agit donc de l'intériorisation d'un «habitus », concept d'essence culturaliste (Bourdieu).

Le cadre, qui souhaite être perçu comme étant un «cadre international», doit simultanément comprendre la culture d'autrui («contextualisation») et trouver, et donc garder, une cohérence avec sa propre culture («cohérences de la diversité des cultures »). Quels sont donc les instruments ainsi que leurs critères de mesure, qui permettraient le développement de cet apprentissage? Le premier moyen consiste à regarder la culture des autres de telle sorte qu'il oblige à regarder la sienne. Il s'agit de la «décentration». Le deuxième moyen, «l'objectivation», consiste à construire une compétence qui permette de lire une autre réalité sociale. Ces techniques sont, en fait, les pratiques scientifiques de conception du savoir. Elles produisent le savoir et servent à intérioriser son usage. Ce construit est le résultat d'une longue éducation, lui-même résultat d'un long

travail collectif et d'une coopération approfondie. Ces concepts et ces outils de l'acquisition des cultures ne sont nullement pris en considération lorsque l'on effectue une comparaison des politiques de GRH à l'international.

Comprendre des systèmes de valeurs différents nécessite une capacité personnelle de cosmopolitisme.

Enfin, la troisième voie de recherche est organisationnelle et managériale. S'agissant de la gestion du personnel, jusqu'à une période récente, l'entreprise tournait son regard vers l'extérieur, uniquement motivée par la nécessité de respecter les obligations légales. Les turbulences technologiques et institutionnelles ont été à l'origine du développement de la veille stratégique. Une telle démarche implique la mobilisation d'outils différents de ceux évoqués précédemment. Trois ensembles d'informations sur l'entreprise et ses concurrents nationaux et internationaux semblent utiles:

- La description des tâches et des emplois. Les cadres analytiques traditionnels (Taylor, Ford, etc.) doivent être adaptés au contexte économique et technologique. Par exemple, pour une production donnée, on peut concevoir plusieurs modes opératoires (élargissement, enrichissement des tâches, etc.) Cet examen permettrait de satisfaire des domaines-clés de la GRH (recruter, employer, payer, etc.).
- Les facteurs de motivation. La littérature des sciences de gestion ne laisse pas transparaître une unanimité de position sur les facteurs à prendre en compte ni sur leurs interactions. La satisfaction des besoins (Maslow), l'aspiration à l'équité (Simon et March), le degré d'implication des salariés (Thévenet) constituent quelques unes des variables généralement invoquées. Depuis Herzberg, non seulement les éléments à prendre en compte sont discutés, mais aussi la manière d'en traiter donnent lieu à débat. Par exemple, sur quelles composantes de rémunération faut-il agir (Castagnos, Le Berre, 2001) pour susciter la motivation?
- Les compétences distinctives de l'entreprise. La question, pour la GRH, est celle de la valorisation du savoir et des compétences de l'entreprise par les

individus, à partir de la relation aux clients et de l'organisation interne (Bounfour, 1998). Les compétences sont ici définies comme la capacité à comprendre ce qu'il faut faire sur les lieux de travail en gardant à l'esprit le consommateur. Cette conception est développée par l'optique des compétences-clés (Prahalad et Hamel, 1990), et par celle des compétences tacites (Nonaka, 1991). Tous ces auteurs se situent, en sciences de gestion, dans le domaine du management stratégique des organisations. Cette approche par les ressources privilégie l'individu. Il s'agit alors, en correspondance avec les outils de mesure de la valeur développés par les financiers, d'évaluer les salariés, de les motiver et d'assurer un bon climat social. Le but est l'adaptation immédiate de la ressource humaine plutôt que le développement du capital humain.

- Ainsi, la performance de L. M. Spencer (1993) rejoint la focalisation qui avait déjà été opérée par McClelland (1973). Il s'agit d'observer et d'évaluer l'engagement et les valeurs de l'individu. Les traits de la personnalité doivent faire la différence entre les salariés. Peut-on accumuler, développer, généraliser à l'ensemble des salariés ces caractéristiques relatives aux traits de la personnalité?

On le pressent: l'enjeu de « l'instrumentalisation » devient essentiel. Car il s'agit de déterminer ce qui devra être reconnu (Bourcier, Palobart, 1997) et rémunéré (Peretti, Roussel, 2000). Avec l'introduction des compétences comme concept-clé du gouvernement des entreprises, le savoir cognitif prend le pas sur le savoir instrumentalisé. Par exemple, l'intranet et l'internet semblent se développer au-delà de la capacité de contrôle « instrumentalisé » des organisations. Ceci semble contredire le « taylorisme » où la confiscation du savoir-faire se réalise par la technologie contrôlée, c'est-à-dire, en pratique, par la différenciation des emplois de conception de ceux de réalisation.

Ainsi, les outils qui servent les prises de décision en matière de formation, d'intégration, de rémunération, deviennent essentiels. Par exemple, les critères décisifs à l'embauche sont alors la capacité d'adaptation, les qualités relationnelles, les aptitudes à résoudre les problèmes, alors que le potentiel intellectuel, l'expertise technique ou l'attachement à l'entreprise sont relégués au rang de

variables moins importantes. En revanche, l'évaluation des managers, au travers de leur gestion des ressources humaines, porte sur la capacité à motiver les collaborateurs, le talent nécessaire à orchestrer le travail d'une équipe, la faculté de généraliser les compétences. Dans cette conception, le potentiel intellectuel, l'expertise technique personnelle ou l'attachement à l'entreprise sont moins utiles pour la réussite de l'organisation. Enfin, l'exploitation des données qualitatives, justifiées par la nécessaire interprétation des situations particulières, n'interdit pas l'analyse opérationnelle de la motivation des personnels (Le Berre, 1995). Au contraire, elle la justifie. La découverte des attentes des salariés et les mobiles qui suscitent l'action de chacun dans son travail, devient indispensable et doit absorber les efforts des chercheurs.

## CONCLUSION

Le but des développements précédents était de faire le point sur les indicateurs disponibles pour la vérification du concept « d'euromanager ».

Les indicateurs traditionnels de GRH (extrapolés à partir du tableau de bord) permettent d'établir un état des lieux, représentatif de chaque situation nationale. En revanche, ils ne constituent pas des outils de prise de décision éclairée dans un contexte d'européanisation des économies. Recommander la nouvelle problématique de « l'euromanager » à toute entreprise, c'est l'exposer à la curiosité des concurrents. Ce risque est à prendre. Beaucoup d'entreprises donnent une grande publicité à leur processus de rationalisation. Celui-ci va devenir indispensable. Qui plus est, l'effet d'annonce contribue souvent à l'affirmation d'un avantage concurrentiel.



## BIBLIOGRAPHIE

- ARCIMOLLES (D'), C. H.: GRH, performance économique et valeur financière de l'entreprise: modèles, information, contrôle ", in *Actes des XIV<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, Nantes, 1998.
- ANDCP: Rapport des indicateurs sociaux utilisés par les pays de l'union Européenne, DESS GRH de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Mars 1999.
- BOUNFOUR, A.: *Le management des ressources immatérielles*, Paris, Ed. Dunod, 1998.
- BOURCIER, C., PALOBART, Y.: *La reconnaissance: outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Ed. d'Organisation, 1997.
- BOURNOIS, F.: *La Gestion des Cadres en Europe*, Paris, Eyrolles, 1991.
- BOURNOIS, F., LOUART, P.: L'Europe de l'Est dix ans après, in *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février 1998, pp. 72-79.
- BOURNOIS, F. & VOYNET-FOURBOUL, C.: Multinationales: communication interne et culture nationale, in *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai 2000, pp. 88-97.
- BOURNOIS, F., DEFÉLIX, CH, RETOUR, D.: Comment appréhender la gestion internationale des Ressources Humaines? Proposition d'une grille d'analyse, in *Revue de GRH*, n° 38, nov. 2000.
- CERDIN, J. L., PERETTI, J. M.: Les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés, , in *Revue Française de Gestion*, n° 129, juin-juillet-août 2000, pp. 58-66.
- CAZAL, D., QUIQUANDON, F., PERETTI, J. M.: *Vers le management international des ressources humaines*, Paris, éd. Liaisons, 1990.
- CAZAL, D.: Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité, in *Actes du Colloque de l'AGRH*, nov. 2000.
- CASTAGNOS, J-C.: *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi*, Editions SEDIFOR, Grenoble, Novembre 1994, 224 pages.
- CASTAGNOS, J-C., LE BERRE, M.: Le concept de rétribution: nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, coordonné par J-M Peretti et P. Roussel, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Paris, 2000, pp. 233-244.
- CASTAGNOS, J-C., LE BERRE, M.: Rémunération des cadres d'entreprises: régression ou mutation?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril 2001, p. 28.
- HOFSTEDE, G.: *Culture's consequences*, Beverly Hills : Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations*, Londres :McGraw-Hill, 1991.
- HUAULT, I. & ROMELAER, P.: La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can, in *Revue Française de Gestion*, n°109, juin-juillet-août 1996, pp. 19-37.
- HUAULT, I.: Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres: spécificité du contexte européen ?, Thèse de Sciences de Gestion, IAE-Lyon 3, 595 p., 1994.

- IRIBARNE (D'), P.: *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- IRIBARNE (D'), P.: Culture et effet sociétal, *Revue française de Sociologie*, XXXII, 1991, pp. 599-614.
- IRIBARNE (D'), P. et al.: *Cultures et mondialisation – Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- IRIBARNE (D'), P.: Management et cultures politiques, *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai 2000, pp. 70-75.
- KOENIG, G.: *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, 1999.
- LE BERRE, M.: *Précis de GRH*, Grenoble, Ed. Pug, 1995.
- LIUVILLE, J.: Image du pays d'origine et stratégie d'implantation à l'étranger, in *Revue Française de Gestion*, n°122, janvier-février 1999, pp. 27-38.
- LIVIAN, Y.-F.: Gestion des Ressources Humaines: ce que nous apprend l'Europe de l'Est, in *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février 1998, pp. 100-106.
- MARTORY, B.: *Les tableaux de bord sociaux*, Paris, Ed. Nathan, 1992.
- PERETTI, J. M., ROUSSEL, P. : *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Ed. Vuibert, 2000.
- USUNIER, J. C.: *Commerce entre cultures*, PUF, 1992.
- YOURCENAR, M.: *L'œuvre au noir*, roman, éd. Folio-Gallimard, 1968.