

# La place de la fonction Ressources Humaines en Europe: similitudes et différences<sup>1</sup>

*Frank BOURNOIS*

*Professeur de gestion des ressources humaines  
Groupe ESC Lyon<sup>2</sup>*

Des informations fiables sur la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines varient d'un pays à l'autre font cruellement défaut. De ce fait, il est difficile d'apprécier les conséquences que les évolutions macroéconomiques, les stratégies de diversification ou de collaboration internationales en Europe sont susceptibles d'entraîner pour la gestion de nos entreprises et, en particulier, pour la manière dont les organisations vont recruter, rémunérer, former et développer leur personnel.

L'objet de cet article est d'apprécier la place et les rôles de la fonction Ressources Humaines à la veille du marché unique de 1993.

Au cours de l'hiver 1989, près de 6000 employeurs de cinq pays européens (Royaume-Uni, Espagne, Suède, Allemagne et France) ont rempli et retourné un questionnaire type, couvrant les points-clé de leurs *structures* et de leurs *politiques* en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Nous avons, pour notre part, piloté cette recherche pour la France en liaison avec un réseau d'universités

<sup>1</sup>Article présenté au 1er Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Bordeaux, 27-28 novembre 1990

<sup>2</sup>Groupe ESC Lyon, Département Hommes et Organisations- 23 avenue Guy de Collongue, 69132 Ecully Cedex

européennes dans chacun de ces pays; le projet porte le nom de *Price Waterhouse-Cranfield* du nom des deux principaux financeurs (le cabinet d'audit et de conseil et la grande école de management britannique). Des groupes de professionnels de la fonction ont analysé les réponses dans chaque pays, fournissant ainsi une quantité importante de commentaires et d'opinions d'experts. Ce programme de recherche a été soutenu par l'AEDP (Association Européenne de Direction de Personnel) et un panel international, constitué de membres issus de chacun des panels nationaux, a contribué à donner un point de vue européen à l'étude.

Le but de cet article n'est pas de produire une synthèse de l'ensemble des résultats quantitatifs auxquels nous sommes parvenu; ces données ont été présentées, en partie, dans un rapport (1) remis à chacun des directeurs des ressources humaines ayant participé à l'enquête (2).

Nous n'aborderons, dans le cadre de cette communication, que les éléments relatifs à la *place de la fonction Ressources Humaines* et à ses différents positionnements selon les pays. Nous ne discuterons pas des autres volets de la recherche qui touchent aux pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et développement, de relations sociales, de flexibilité du travail, ...

### A. Problématiques et méthodologie

L'ensemble de nos commentaires se fondent sur les réponses fournies par les 5685 responsables de personnel de cinq pays dont la répartition apparaît ci-dessous:

-France:	1530
-Royaume-Uni:	2794
-Allemagne:	559
-Suède:	419
-Espagne:	383

On notera que ces 5 pays appartiennent aux trois grands groupes culturels: pays latins, pays anglo-saxons, pays germanophones qu'a mis en évidence Geert HOFSTEDE (3) en croisant les notions de distance hiérarchique et de réduction de l'incertitude, particulièrement pertinentes en matière de GRH.

Ces organisations ont toutes une taille supérieure à 200 salariés et

représentent, en moyenne, 25% de l'ensemble des entreprises des pays concernés. A titre illustratif, notre échantillon est constitué de 1530 organisations françaises; en 1989, l'INSEE a dénombré, pour la France, 2260 entreprises ayant plus de 500 salariés.

La question principale que nous nous posons, dans cet article est avant tout: *en ce qui concerne la place de la fonction Ressources Humaines, les pratiques varient-elles de pays à pays? Si oui, sur quels points, y a-t-il des convergences ou des divergences?*

Vu l'espace dont nous disposons dans cet article, nous ne traiterons pas des raisons des similitudes ou des différences. Les analyses sont issues des réponses des 6000 DRH à des questions posées de la même manière à travers l'Europe. A ce titre, notre recherche peut être qualifiée de "cross-national" et comporte les avantages et les limites que M.MAURICE (4) a déjà développés pour ce qui concerne ce genre de travaux.

En ce qui concerne le volet "*place de la fonction RH dans l'entreprise*", notre questionnaire touchait aux grandes problématiques que l'on retrouve dans la littérature managériale et que nous évoquerons rapidement dans les trois rubriques qui suivent.

### 1. Structuration de la fonction

- l'existence d'un service Personnel
- le nombre de personnes travaillant dans la fonction
- l'appartenance du responsable au comité de direction
- le cas échéant, le représentant de la fonction au comité de direction

### 2. Articulation Management stratégique et Ressources Humaines

- les objectifs stratégiques que s'assigne la fonction RH dans l'entreprise pour les trois années à venir
- l'existence d'un projet d'entreprise écrit
- l'existence d'une politique générale d'entreprise formalisée
- l'existence d'une stratégie formalisée de GRH
- le niveau d'implication du DRH dans l'élaboration de la politique générale
- la traduction du volet "stratégie de RH" en plans d'action concrets

### 3. La prise de décision

Quatre types de questions ont été posées sous ce chapitre:

• Quels sont les niveaux où se décident (siège international, siège national, filiale, établissement) les politiques de:

- \*rémunération
- \*recrutement
- \*formation et développement
- \*relations sociales
- \*hygiène et sécurité et
- \*créations/ réductions d'emplois

L'europanisation des entreprises doit passer par une modification des structures de travail et de décision ainsi que des circuits d'information. Jacques HOROVITZ avait déjà étudié ce point, il y a une dizaine d'années, en relevant que le degré de centralisation est plus fort en France et en Allemagne qu'en Grande-Bretagne, par exemple (5).

• Dans quels domaines le DRH estime-t-il que l'encadrement direct a vu ses responsabilités s'accroître au cours des trois dernières années? Dans son ouvrage consacré à la fonction Ressources Humaines, Dimitri WEISS rappelle que la "tendance est de faire gérer les ressources humaines par les cadres de production" et que "ce n'est pas nouveau. Ce qui l'est, c'est que les cadres opérationnels en prennent l'initiative" (6). Nous avons voulu évaluer les domaines dans lesquels les responsabilités de l'encadrement opérationnel (*line-management*) ont changé au cours des trois dernières années parmi les grandes activités suivantes:

- \*rémunération
- \*recrutement
- \*formation et développement
- \*relations sociales
- \*hygiène et sécurité et
- \*créations/ réductions d'emplois

• L'efficacité du service du personnel est-elle régulièrement évaluée? La littérature de GRH aborde peu la notion de mesure de l'efficacité de la fonction RH. Par efficacité, notre collègue S.TYSON (7), à l'instar de nombreux auteurs anglo-saxons, nous suggère comme définition "la capacité qu'ont les membres du service RH et les politiques RH de faire atteindre les grands objectifs organisationnels".

• Quel est l'horizon de prévision en besoins en personnel (gestion prévisionnelle)? Alors que les méthodologies (8), souvent d'inspiration

américaine, prônent la prévision à long terme (3/5 ans) nous avons voulu savoir ce qu'il en était dans la réalité.

## **B. Les tendances générales**

Cette deuxième partie a pour objectif de dresser un bilan des grandes lignes que l'on voit se dessiner en ce qui concerne la place de la fonction Ressources Humaines.

### **1. Structuration de la fonction**

La quasi-totalité des entreprises interrogées déclarent disposer d'un service du Personnel structuré (95% des réponses) mais seulement deux tiers (67%) d'entre elles ont un DRH qui est membre de plein droit du Comité de direction. L'Allemagne est le seul pays où il y a plus de DRH qui ne sont pas membres de direction (81%) que de DRH qui y appartiennent (19%). Quand il n'y a pas de DRH en titre dans les entreprises européennes, c'est le Directeur général en personne qui se charge de la fonction (48% des cas) suivi de loin par le Directeur administratif (15%) et le Directeur financier (8%). Les tailles des entreprises varient, bien entendu, de pays à pays mais on retiendra qu'un tiers des organisations emploient moins de 5 personnes dans la fonction RH, qu'un quart en emploient entre 6 et 10, que 22% en emploient entre 11 et 25 et qu'un cinquième occupent plus de 25 salariés pour les activités de personnel.

### **2. Articulation Management stratégique et Ressources Humaines**

Quatre constatations majeures s'imposent pour ce qui concerne cette section.

a) Même si des différences notables existent entre les cinq pays étudiés, on retiendra que la majorité des organisations en Europe (54%) déclarent avoir une stratégie d'entreprise formalisée par écrit (39% pour la France). Elles ne sont plus que 45% à avoir un projet d'entreprise écrit (32% pour la France). Quand on touche au volet humain, seulement 39% affichent une stratégie Ressources Humaines qui est formalisée par écrit (68% en Suède contre 33% en France par exemple). Ceci est bien une confirmation du fait que plus l'on s'écarte des objectifs généraux de l'entreprise, plus il est difficile de décliner par écrit les objectifs spécifiques (9) de chaque fonction de l'entreprise.

b) Le DRH apparaît comme étant impliqué, de plus en plus tôt, dans le processus stratégique. En ce qui concerne l'élaboration de la politique générale de l'entreprise, le DRH est présent dès le stade de la définition de la stratégie (51% des cas); 27% de leurs homologues ne sont consultés qu'aux premiers instants de la mise en œuvre; 11% ne sont sollicités que pour des questions de mise en œuvre et le reste n'est pas du tout associé.

c) Seulement 65% des entreprises européennes traduisent la stratégie Ressources Humaines (quand elle existe) en plans d'action.

d) Comme le fait apparaître la figure n°1, les principaux objectifs stratégiques que s'assignent les DRH européens sont: *la formation et le développement, le recrutement/fidélisation des salariés et les relations sociales*. Ces thèmes correspondent aux soucis majeurs des DRH, à savoir la gestion des carrières, la pénurie (qualitative et quantitative) de compétences et le bon climat organisationnel.

### 3. La prise de décision

a) Les niveaux décisionnels privilégiés, pour ce qui concerne les principaux volets de la GRH, sont par ordre décroissant d'importance le siège national, la filiale ou l'établissement. Le niveau international (cf tableau ci-dessous) vient en dernière position; ceci est relativement normal dans la mesure où seulement 10% des entreprises font partie d'un groupe dont la maison-mère est étrangère.

Lieu de décision et nature de la décision

	Siège international	Siège national	Filiale	Etablissement
Rémunération	lieu n°4	lieu n°1	lieu n°2	lieu n°3
Recrutement	lieu n°4	lieu n°1	lieu n°3	lieu n°2
Formation et développement	lieu n°4	lieu n°1	lieu n°2	lieu n°3
Relations sociales	lieu n°4	lieu n°1	lieu n°2	lieu n°3
Hygiène et sécurité	lieu n°4	lieu n°1	lieu n°3	lieu n°2
Créations/ réductions d'emplois	lieu n°4	lieu n°1	lieu n°2	lieu n°3

Et: Les politiques de rémunération sont décidées, dans la majorité des cas, au siège national de l'entreprise (lieu n°1); elles peuvent être aussi décidées au niveau de la filiale (lieu n°2), puis dans l'établissement (lieu n°3). Plus rarement, ce type de décision est prise au siège international (lieu n°4).

Figure n°1

**Les objectifs stratégiques de la fonction Ressources Humaines pour les trois années à venir**

	Royaume-Uni	France	Espagne	Suède	Allemagne
<b>Base d'entreprises interrogées</b>	<b>2794</b>	<b>1530</b>	<b>383</b>	<b>419</b>	<b>559</b>
<b>Pour les 3 années à venir, quels sont les trois principaux objectifs stratégiques de la fonction RH? (en %):</b>					
-l'organisation de la fonction RH	9	7	2	11	6
-la gestion prévisionnelle	8	9	5	5	8
-recrutement/fidélisation	18	5	8	20	16
-rémunération	8	7	5	5	3
-évaluation des emplois	1	2	4	0	1
-formation et développement	23	23	28	28	32
-appréciation des performances	2	2	0	1	1
-relations sociales	10	20	15	7	12
-efficacité, productivité, flexibilité	11	8	7	7	7
-ajustements de la main d'oeuvre (au coup par coup)	0	3	9	1	2
-le temps de travail	0	1	0	1	2
-hygiène et sécurité	1	0	1	1	0
-l'environnement de vie au travail	0	0	1	3	0
-1992 et l'internationalisation	1	1	0	0	1
-l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise	6	4	3	8	4
-objectifs tombant sous plusieurs catégories	4	5	9	3	5
-autres	1	1	3	0	1

b) Les responsabilités de l'encadrement opérationnel direct ont augmenté, dans l'ensemble, au cours des trois dernières années. Pour chacun des volets de la GRH qui apparaissent dans le tableau ci-dessous, jamais plus de 10% des entreprises ne nous ont signalé une tendance "en diminution". Ceci signifie donc que les activités de management des hommes imparties à l'encadrement direct ont augmenté ou sont restées inchangées.

	En augmentation	Pas de changement	En diminution
Rémunération	Tendance secondaire	Tendance principale	
Recrutement	Tendance secondaire	Tendance principale	
Formation et développement	Tendance principale		
Relations sociales		Tendance principale	
Hygiène et sécurité	Tendance secondaire	Tendance principale	
Créations/ réductions d'emplois		Tendance principale	

On notera que c'est dans le domaine de la formation et du développement que la tendance "en augmentation" est la plus nette; ceci confirme le rôle de l'encadrement comme "développeur" des collaborateurs (10) qu'il soient cadres ou non.

c) L'efficacité du service du personnel est évaluée régulièrement par 41% des entreprises de notre échantillon. Ce chiffre peut paraître faible mais le trouble est encore plus grand quand on constate que les principales méthodes d'évaluation sont le *feedback* de l'encadrement et l'analyse des écarts budgétaires!

d) Plus rassurant est le fait que 83% des organisations annoncent procéder à une gestion prévisionnelle des compétences; la Grande-Bretagne ressort avec la moyenne la plus faible (79%) et l'Allemagne avec une moyenne nationale de 88% contre 86% pour la France. Cependant, la grande majorité (42%) avouent que leur horizon de prévision n'excède pas un an. Selon un des DRH que nous avons réunis lors de notre panel international, il n'y a là rien de bien surprenant "car on est bien obligé de s'aligner sur les budgets des départements opérationnels". Plus l'horizon s'éloignera du court terme, plus il sera révélateur de la bonne articulation stratégie d'entreprise/Ressources Humaines.

A l'issue de l'analyse des tendances générales, on peut retenir que

*\*la fonction RH devient de plus en plus stratégique*

*\*le DRH est de plus en plus impliqué dans les décisions de direction générale*

*\*il reste encore une vaste marge de progrès possible pour formaliser la stratégie RH*

*\*la formation et le développement des salariés arrive en tête des objectifs des DRH pour les trois années à venir*

*\*l'encadrement opérationnel prend de plus de responsabilités dans le management des hommes et particulièrement dans le domaine de la formation*

*\*la gestion prévisionnelle est relativement développée dans les entreprises mais que les réflexions sont majoritairement tournées vers le court terme.*

Nous allons nous attacher, dans la partie qui suit, à discuter l'importance de la dimension nationale.

### C. Au delà des apparences, des différences nationales significatives

Après avoir dressé le panorama global de la place de la fonction Ressources Humaines en Europe, une question principale subsiste: "Existe t-il des différences significatives entre les pays?" Le gestionnaire est tenté d'apporter quelques éléments de réponse.

#### 1. Parmi les cinq pays que nous avons étudiés, il existe des différences statistiques significatives

Intéressé de savoir si les comportements des entreprises varient selon les pays, nous avons souhaité tester l'indépendance (hypothèse nulle  $H_0$ ) entre chaque pratique de gestion des ressources humaines et la variable pays (nous préférons parler de pays que de nationalité dans la mesure où certaines entreprises sont des filiales de groupes étrangers). Si  $H_0$  est vraie, on devrait constater que la proportion d'observations dans n'importe quel pays est la même, de manière totalement indépendante de l'autre variable.

Pour ce faire, nous avons dressé un grand nombre de tableaux de contingence où, pour chaque pratique de GRH, apparaissent les résultats par pays.

Le tableau ci-dessous reprend en illustration la question "A quel stade, le Directeur des Ressources Humaines est-il impliqué dans l'élaboration de la politique générale de l'entreprise?"

	Grande-Bretagne	France	Espagne	Suède	Allemagne
Depuis la définition	1201	505	126	285	95
A titre consultatif lors de la mise en œuvre	838	765	184	101	263

Les chiffres correspondent aux entreprises ayant répondu ainsi pour chaque pays. Les résultats du test du Chi2 sur les données de ce tableau sont:  $p < 0,001$  pour 4 degrés de liberté.

Comme nous travaillons sur des variables qualitatives (le pays et certains types de pratiques de GRH), le test statistique du Chi2 est le plus adapté pour rendre compte des similitudes ou des différences inter-pays.

Pour l'ensemble des questions relatives à la structuration de la fonction, à l'articulation management stratégique/Ressources Humaines et à la prise de décision, les résultats des tests nous amènent à rejeter l'hypothèse nulle d'indépendance.

*On ne peut donc pas dire que les pratiques rencontrées soient indépendantes du pays.<sup>3</sup>*

*En d'autres termes, nous pouvons avancer que la place et les rôles de la fonction RH varient en fonction du pays.*

**2. Il est insuffisant de savoir que les pratiques varient globalement en fonction des pays. Il est important de connaître sur quels pays et sur quelles variables portent les différences et les similitudes.**

Nous venons de voir dans la sous-partie précédente que des différences significatives existaient entre les cinq pays étudiés. Nous avons voulu aller plus loin afin que le gestionnaire des Ressources Humaines puisse dégager certaines pistes et orientations pour son action.

<sup>3</sup> Sans entrer dans le détail des tests statistiques, nous soulignons que nous ne prenons en compte, pour nos conclusions, que la probabilité de commettre une erreur de première espèce de 0,001 à l'extrémité positive sous la distribution d'échantillonnage

Notre souci est désormais de raisonner et de tirer des conclusions en termes de *proximité* des pratiques de GRH entre les pays. En étudiant ces cinq pays (Grande-Bretagne, France, Espagne, Suède et Allemagne), on peut distinguer 10 couples de pays:

1. Grande-Bretagne/ France
2. Grande-Bretagne/ Espagne
3. Grande-Bretagne/ Suède
4. Grande-Bretagne/ Allemagne
5. France/ Espagne
6. France/ Suède
7. France/ Allemagne
8. Espagne/ Suède
9. Espagne/ Allemagne et
10. Suède/ Allemagne

Nous souhaitons affiner les remarques globales que nous avons faites précédemment et pouvoir répondre à des questions du type: "*En ce qui concerne la formalisation par écrit de la stratégie d'entreprise, quels sont les pays qui ont des pratiques proches?*". Même si l'on sait que des différences existent dans l'ensemble, il est utile de repérer les proximités. Pour cette question précise de la formalisation de la stratégie, nous avons ainsi découvert que des similitudes ressortaient pour les couples France/Espagne, France/Allemagne et Espagne/Allemagne.

Pour approcher l'ensemble des proximités relatives à la place de la fonction RH dans l'entreprise, nous avons procédé à des tests d'indépendance du Chi<sup>2</sup> sur chaque couple de pays.

*Ceci permet d'atteindre les couches beaucoup plus profondes de ce qu'est la réalité des pratiques de gestion des RH en Europe.*

La figure 2 schématise notre approche des proximités. En ne prenant comme exemple que la question "*A quel stade le DRH est-il impliqué dans l'élaboration de la politique générale? (depuis la définition ou à titre consultatif lors de la mise en œuvre)*", on voit se dégager des similitudes (indiquées par des flèches) mais aussi des différences significatives (indiquées par des traits grisés dont l'épaisseur varie avec le degré de signification).

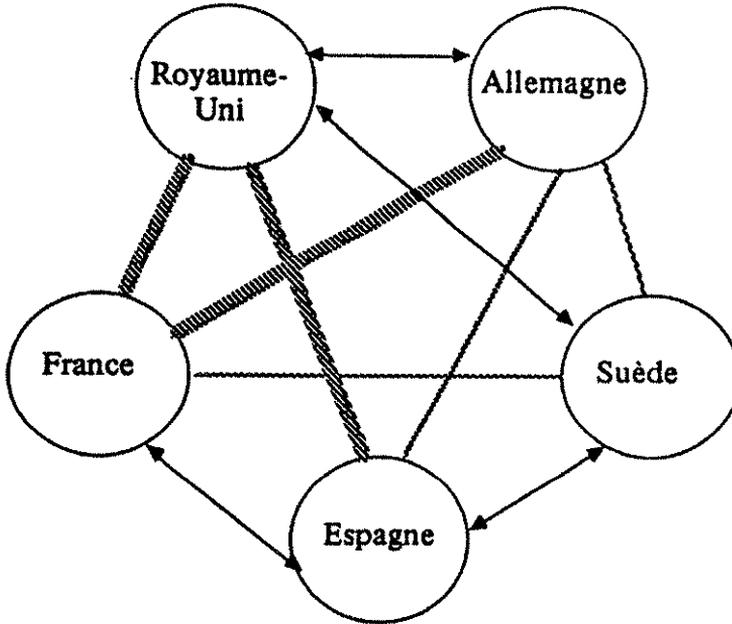
Quand l'on reproduit ce type de tests pour l'ensemble des dix couples de pays et sur les principales questions (quatorze questions) concernant la fonction RH, on parvient aux grandes conclusions suivantes:

Figure n°2

Représentation schématique des proximités nationales

pour la question

"A quel stade le DRH est-il impliqué dans l'élaboration de la politique générale?"  
(Depuis la définition ou A titre consultatif lors de la mise en oeuvre)



Légende: résultats obtenus lors de l'application du test du Chi2



Non rejet de l'hypothèse nulle d'indépendance  
(d'où proximité de comportement entre les deux pays)



Rejet de l'hypothèse nulle d'indépendance au seuil de signification de 0,001 (d'où différence significative entre les deux pays)



Rejet de l'hypothèse nulle d'indépendance au seuil de signification de 0,01 (d'où différence significative entre les deux pays)



Rejet de l'hypothèse nulle d'indépendance au seuil de signification de 0,05 (d'où différence significative entre les deux pays)

a) De façon très nette, les pratiques varient selon les pays (111 cas sur 140 tests du Chi2 effectués). Les différences existent en particulier dans les domaines suivants:

- l'appartenance du DRH au comité de direction
- la formalisation du projet d'entreprise
- la formalisation de la stratégie RH
- les principaux objectifs de la fonction RH pour les 3 années à venir
- les domaines pour lesquels les responsabilités de l'encadrement opérationnel ont évolué

b) Les similitudes rencontrées (29 cas sur 140 tests du Chi2 effectués) se retrouvent sur les sujets suivants:

- le représentant de la fonction RH, s'il n'y a pas de DRH
- le stade d'implication du DRH dans l'élaboration de la politique générale
- le fait de pratiquer ou non la gestion prévisionnelle

c) L'Espagne peut être considérée comme un pays pivot dans la mesure où, sur les 29 couples de pays comportant des similitudes, elle apparaît 20 fois (soit encore dans 69% des cas). On notera que le couple où le plus grand nombre de similitudes existent est le binôme *Espagne/France*.

Nombre de fois où des similitudes ont été rencontrées entre les 5 pays étudiés

	GB	F	E	S	A
Grande-Bretagne (GB)	x	x	x	x	x
France (F)	0	x	x	x	x
Espagne (E)	5	8	x	x	x
Suède (S)	2	2	3	x	x
Allemagne (A)	1	3	4	1	x

La figure n°3 présente, sous forme synthétique, les proximités de pays à pays. Elle permet de repérer rapidement les pratiques qui varient de celles qui ne sont pas affectées par la variable *pays*.

### Conclusion

Nous nous sommes attaché à ne traiter que le thème de la place de la fonction RH en Europe.

Nous avons souligné le rôle de plus en plus stratégique de la fonction

Figure 3: Synthèse des tests du Chi2 effectués pour certaines pratiques de RH et chaque couple de pays

	GB/F	GB/E	GB/S	GB/A	F/E	F/S	F/A	E/S	E/A	S/A
-L'entreprise dispose t-elle d'un service du Personnel (oui/non)?	**	**	***	***	***	**	***	***	•	***
-Le responsable de la fonction RH appartient-il au comité de direction (oui/non)?	***	***	***	***	**	•	***	•	***	***
-Si non, qui représente la fonction RH (Dir général/ Dir administratif/ Dir Financier)?	***	•	***	***	•	***	•	***	•	***
-Pour les trois années à venir, quels sont les trois principaux objectifs de la fonction Ressources Humaines (recrutement/ formation/ relations sociales)?	***	***	•	•	•	***	***	***	•	•
-L'entreprise a t-elle un projet d'entreprise formalisé (écrit/ non écrit)?	***	***	•	***	•	***	***	***	***	***
-L'entreprise a t-elle une stratégie d'entreprise formalisée (écrite/ non écrite)?	***	***	***	***	•	***	•	***	•	***
-L'entreprise a t-elle une stratégie des RH formalisée (écrite/ non écrite)?	***	***	***	***	•	***	***	***	***	***
-A quel stade le DRH est-il impliqué dans l'élaboration de la politique générale (définition/ consultation pour la mise en oeuvre)?	***	•	•	•	•	•	***	•	•	•
-La stratégie Ressources Humaines est-elle traduite en plans d'action (oui/ non)?	***	***	***	***	***	***	***	•	***	***
-Les responsabilités de l'encadrement ont-elles changé au cours des 3 dernières années en matière de formation (en augmentation/pas de changement)?	***	•	***	***	***	•	***	***	***	***
-Les responsabilités de l'encadrement ont-elles changé au cours des 3 dernières années en matière de recrutement (en augmentation/pas de changement)?	***	•	***	***	•	***	***	***	***	***
-L'efficacité de service RH est-elle régulièrement évaluée (oui/ non)?	**	•	***	***	•	•	***	•	***	***
-Pratiquez-vous la gestion prévisionnelle (oui/non)?	***	•	**	***	•	•	•	•	•	•
-Quel est l'horizon de prévision des besoins en personnel (moins d'un an/ de 1 à 2 ans)?	***	***	•	***	•	***	•	•	•	***

Note: les étoiles indiquent le rejet de l'hypothèse nulle d'indépendance

\*\*\* au seuil de 0,001, \*\* à 0,01 et \* à 0,05; le • indique qu'il n'y a pas lieu de rejeter l'hypothèse nulle.

GB-Grande-Bretagne; F=France; E=Espagne; S=Suède; A=Allemagne

La lecture s'opère par exemple pour la première ligne:

-En ce qui concerne l'existence d'un service de Personnel, la France et la Grande-Bretagne sont deux pays

bien différents au seuil de signification de 1%

-Sur le même sujet, pour ce qui est de l'Allemagne et de l'Espagne, on conserve l'hypothèse nulle d'indépendance (cf signification du •) et ces deux pays n'apparaissent donc pas comme différents.

RH et nous avons indiqué les grandes tendances qui se dégagent pour son devenir.

Après avoir analysé les pratiques rencontrées dans chacun des cinq pays, nous pouvons conclure que, globalement, les phénomènes varient significativement d'un pays à l'autre (synthèse en figure n°3).

Néanmoins, il est important de noter que, sur certains thèmes, des pays peuvent avoir des façons communes de pratiquer. Après avoir déterminé et mis en relief ces proximités dans les pratiques de GRH, nous sommes amené à prôner une approche contingente de la gestion européenne des RH.

L'approche que nous sommes tenté de suivre est contingente pour plusieurs raisons:

-nécessité de prendre en compte les spécificités des pays

-nécessité de cerner les thèmes sur lesquels porte la réflexion et le besoin d'agir. Certes, il est important de connaître la proximité de tel pays avec tel tel autre mais ce n'est pas suffisant. Nous avons vu, plus haut, que la France et l'Espagne étaient les pays avec le plus de points communs mais, à l'analyse, on découvre que sur la question de l'appartenance du DRH au comité de direction, il n'y a que la France et la Suède qui semblent avoir les mêmes comportements.

-nécessité d'affiner d'autres facteurs de contingence. Dans le cas de cet article, nous avons surtout mis l'accent sur la variable pays, mais qu'en est-il de la variable "secteur d'activité" ou "taille"?

Avant de pouvoir affirmer quoi que ce soit en matière de gestion européenne des RH, nous ressentons un besoin pressant de mieux comprendre la réalité des organisations dont parlait SCHEIN (11): *"Nous avons besoin de construire des modèles et des concepts pour ce que je j'appelle les "réalités" du fonctionnement effectif des organisations. Nous avons besoin d'études descriptives meilleures et plus nombreuses afin que les concepts et les modèles reflètent réellement ce qui se passe plutôt que ce que nous souhaiterions d'une manière normative. Etre normatif est très satisfaisant jusqu'au moment où on aborde sérieusement le concept de culture."*

Pour mieux aborder ces réalités de la GRH en Europe, il nous faut décrire, analyser et comprendre. Nous croyons que la compréhension des formes que prennent les phénomènes de gestion sociale passe par la prise en compte de facteurs contingents comme le pays, la taille, le

secteur d'activité, la structure juridique, le degré de diversification, ... Il n'y a pas une forme unique sous laquelle se présente la GERH (gestion européenne des ressources humaines); bien au contraire, nous pensons qu'il faut rechercher les formes particulières liées au pays mais aussi aux autres facteurs de contingence. Les tests statistiques auxquels nous avons procédé mettent en évidence certaines formes; nous ne prétendons pas connaître les facteurs explicatifs de ces formes et ceci mériterait des recherches approfondies.

Quoi qu'il en soit, les premiers résultats de ce travail européen semblent nous conduire vers une recherche de la *gestalt* de la GRH, nous éloignant ainsi de la normativité rassurante à laquelle nous étions habitué.

#### Références

- (1) The Price Waterhouse Cranfield Project, Rapport 1990, *Observatoire international de gestion des ressources humaines*, 1990, 56 pages
- (2) Les données très détaillées concernant la France (par taille, secteur d'activité, type de structure juridique,...) sont aussi disponibles in BOURNOIS, F, *Radioscopie des pratiques de gestion des ressources humaines en France*, à paraître, Editions Eyrolles, 1991
- (3) HOFSTEDE. Geert (1983), The cultural relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp75-89
- (4) MAURICE. Marc (1989), Méthode comparative et analyse sociétale, *Sociologie du travail*, n°2-89, pp175-191
- (5) HOROVITZ. Jacques (1978), Allemagne, Grande-Bretagne, France: trois styles de management, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1978, pp8-17
- (6) WEISS. Dimitri et coll (1988), *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, p39-40
- (7) TYSON. Shaun and FELL. Alan (1986), *Evaluating the Personnel Function*, The Management Series, Hutchinson
- (8) DEEGAN II. Arthur.X (1986), *Succession Planning: a Key to Corporate Excellence*, Wiley Series in Training and Development, John Wiley
- (9) BEER. Michael et coll (1984), *Managing Human Assets- The Groundbreaking Harvard Business School Program*, The Free Press
- (10) LEUPOLD. Jürg (1987), *Management Development- Wirksame Maßnahmen zur systematischen Entwicklung und Förderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften im Sinn der Unternehmensstrategien*, Verlag Moderne Industrie
- (11) SCHEIN. Edgar (1986), A critical Look at Current Career Development Theory and Research, in HALL.D, *Career Development in Organizations*, Jossey Bass Publishers, p317