

# GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : COMPARAISONS INTERNATIONALES

F. BOURNOIS

IAE - Université Lyon III

La stratégie d'entreprise a supplanté la planification ; la gestion des ressources humaines semble l'avoir emporté sur la gestion du personnel. Stratégie et ressources humaines commencent à occuper les premières places dans l'abondante littérature managériale. Il suffit de lire, par exemple, les conclusions du rapport commun du cabinet de conseil Korn/Ferry et de l'université de Columbia. 1 500 cadres dirigeants dans 20 pays ont été interrogés et il en ressort que les compétences requises pour les dirigeants du 21<sup>e</sup> siècle seront : la capacité à formuler la stratégie et la capacité à intégrer les problématiques de gestion des ressources humaines (GRH) ; les conclusions sont les mêmes quels que soient les blocs géographiques (Etats-Unis, Japon et Europe). Pour les Européens en particulier, l'effet 1992 constitue un autre sujet d'importance et il suffit d'observer avec quelle rapidité ont fleuri les discours incantatoires sur "ce qu'il faut faire" face au marché unique européen de 1993.<sup>1</sup>

Aussi, prenons-nous le risque de traiter dans cet article de la gestion des ressources humaines, de la stratégie d'entreprise et de l'Europe. Notre objectif est de préciser ce champ de la gestion stratégique internationale, tant du point de vue des discours que des réalités observables dans les entreprises.

Notre démarche s'articulera en plusieurs étapes :

- 1- Une organisation de la littérature de gestion sur l'ensemble de ces sujets (stratégie, ressources humaines, dimension internationale) ; ceci nous conduira à préciser les contours de la gestion des ressources humaines comparée et celui de la GSIRH (Gestion Stratégique Internationale des Ressources Humaines).
- 2- Une synthèse des grandes tendances en matière de gestion stratégique des ressources humaines à partir d'un échantillon de 6 000 entreprises représentant 10 pays européens.
- 3- Une analyse des différences constatées ; sur quels points les entreprises de 10 grands pays européens se différencient-elles ? On tentera alors de discerner les discours européens unanimes des voix nationales.

## I - LA GESTION STRATEGIQUE INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES : AU CROISEMENT DE PLUSIEURS CHAMPS

### I-1 - Problématiques sous-jacentes

Le passage rapide d'une gestion nationale à une gestion européenne ou internationale de leurs activités est une source d'incertitudes fortes pour les directions générales<sup>2</sup> ; l'internationalisation ou la non-internationalisation peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise. De plus, la gestion des ressources humaines (GRH) qui n'a pas toujours été un domaine d'investissement particulièrement privilégié jusqu'alors, apparaît comme déterminante dans les opérations d'alliances et de fusions. Ainsi, Pucik<sup>3</sup> a identifié vingt obstacles en matière de joint ventures et il décrit la fonction Ressources Humaines (RH) non pas comme un moyen mais comme un support devant contribuer à l'apprentissage des opérations hors du territoire national.

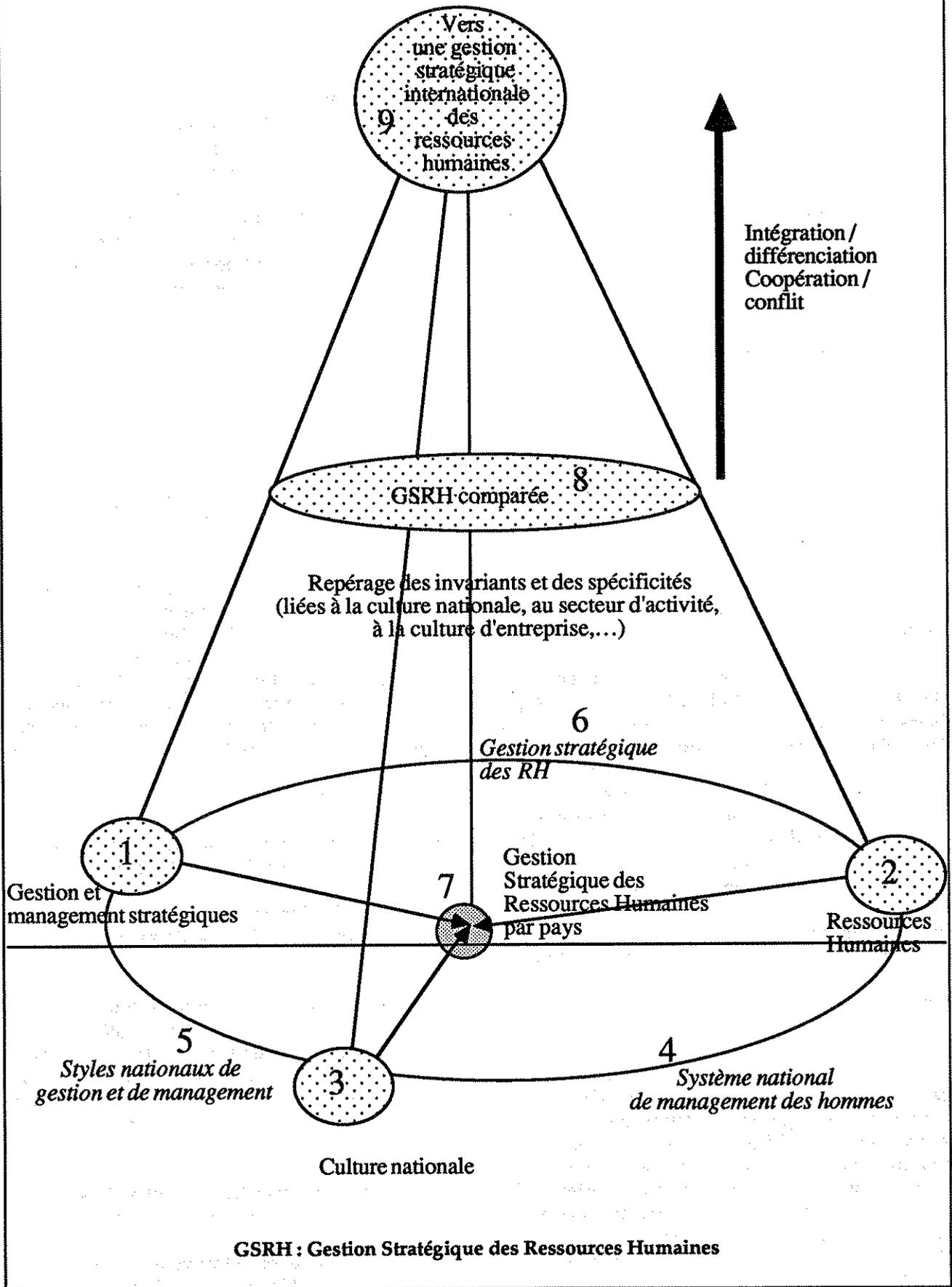
Ces simples constats mettent en relief plusieurs problématiques intimement liées ; celles de :

- la structuration de la composante humaine de l'entreprise dans la mesure où il s'agit de la coordination et du développement des acteurs de l'évolution de l'entreprise. Quel profil de dirigeant choisir pour la direction de telle filiale ? Quel type de mobilité géographique mettre en place et quel(s) système(s) de gestion des carrières adopter ? Quel rôle faire jouer à la fonction ressources humaines ?
- la distance (ou de l'espace) à travers la dimension "internationale" ; comment garantir le succès des opérations engagées dans des pays nouveaux ? La question de l'espace ne se pose pas seulement en termes d'implantations géographiques éloignées mais aussi en termes de circulation d'informations pertinentes<sup>4</sup> et utiles au pilotage stratégique dans des cultures nationales parfois distantes<sup>5</sup>.
- du temps ou encore la nécessité d'anticiper et d'accompagner les changements ; nous nous trouvons alors sur le deuxième pan du problème : celui de la stratégie. Comme le souligne A. Ch. Martinet "il serait dramatique d'assimiler la gestion en temps réel au management activiste et la stratégie à la programmation à long terme, car ce faisant, l'on s'interdit absolument de penser et de conduire le couple fonctionnement/évolution. Pensée et conduite décisives dans la prétention à construire une entreprise durable."<sup>6</sup>

### I-2 - Eclairages fournis par la littérature managériale

La figure n° 1 (page suivante) reproduit notre représentation schématique de la problématique générale de la gestion stratégique internationale des ressources humaines :

**Figure 1**



• **Trois champs fondamentaux :**

- 1 - *la gestion et le management stratégiques,*
- 2 - *les ressources humaines ; ce champ ne se limitant pas, bien entendu, aux actions de la direction des ressources humaines<sup>7,</sup>*
- 3 - *l'international et en particulier l'existence de différentes cultures nationales.*

S'il est peu utile de faire une synthèse de la littérature actuelle sur chacun de ces champs pris séparément, l'exercice, même rapide, se révèle plus riche quand on aborde certaines zones d'interface.

• **Trois champs périphériques résultant des interactions entre les trois champs fondamentaux :**

- 4 - *la GRH dans un pays donné (interaction entre 2 et 3).*

Sont surtout abordés sous cette rubrique : les caractéristiques socio-juridiques<sup>8</sup> et les politiques/outils spécifiques de GRH employés dans chacun des pays considérés<sup>9/10</sup>.

- 5 - *les styles nationaux de management (interaction entre 1 et 3).*

On voit se développer un premier courant de pensée qui rejette les modèles de gestion "pensés par et pour des Américains".<sup>11</sup>

Une deuxième vague de préoccupations concerne le management des multinationales. On retrouve souvent l'idée selon laquelle rares sont les entreprises qui, en matière de gestion remettent en cause leurs décisions au niveau du siège. Plus souvent, le problème ayant été mal formulé et l'échec s'étant manifesté, elles imputent, après coup, leurs mésaventures aux spécificités locales du pays concerné. Or, c'est avant le constat de l'échec que l'identification de celles-ci importe. Le stratège japonais Ohmae est, par exemple, très sévère sur la gestion stratégique internationale des entreprises : "Les directeurs généraux sont toujours lents à désigner du doigt le siège social, voire eux-mêmes comme responsables. Lorsque des erreurs commises à l'échelle mondiale provoquent des symptômes locaux, ils sont encore plus lents à le faire. Ils diagnostiqueront les problèmes comme ayant des causes locales et chercheront à les résoudre."<sup>12</sup>

D'où un troisième groupe de réflexions et de publications autour des différences majeures dans la façon d'appréhender la gestion de l'entreprise. On sait désormais que les différences nationales liées à la gestion du temps expliquent en partie les échecs dans certaines opérations de fusions d'entreprises<sup>13</sup>. Des études fort intéressantes existent, par exemple, sur les représentations et les comportements des dirigeants de nationalités différentes dans le cadre de joint-ventures<sup>14</sup>. M. Porter, enfin, se déclare "convaincu que

comprendre le rôle du pays dans la compétition internationale est utile... parce que cela fournit des éclairages sur la façon dont l'avantage concurrentiel est créé et maintenu."<sup>15</sup>

- 6 - *la gestion stratégique des ressources humaines (interaction entre 1 et 2).*

Ce champ a été fortement creusé au cours des dix dernières années et il entretient des débats nourris entre spécialistes. Nous retiendrons comme définitions acceptables (à notre sens) de la gestion stratégique des RH, celle de notre collègue D. Guest (accent mis sur l'entreprise) : "les décisions et les actions qui concernent le management des hommes à tous les niveaux de l'entreprise et qui visent à créer, imaginer et maintenir l'avantage compétitif"<sup>16</sup> ou encore celle de R. Ribette (accent mis sur l'individu) : "... cette valorisation du capital humain de l'entreprise visant à développer toutes les potentialités mais aussi à maîtriser les énergies de chaque homme, c'est-à-dire à favoriser le développement de conscience de chaque être."<sup>17</sup>

Le courant qui domine actuellement est celui de l'intégration stratégique ; l'hypothèse principale<sup>18</sup> veut que les entreprises qui s'engagent dans la formulation de leur stratégie en considérant systématiquement et de la même manière les aspects RH et les aspects de positionnement concurrentiel sont plus performantes sur le long terme que celles qui gèrent les deux aspects séparément<sup>19</sup>. Dans ce même ordre d'idée, il est important de mentionner les travaux de Ch.-H. Besseyre des Horts ; la typologie<sup>20</sup> de stratégies de RH proposée (entrepreneuriale, de croissance dynamique, de profit, de retournement ou de déclin) permet au praticien de réfléchir aux facteurs-clés de succès que sont les capacités à "acquérir, stimuler et développer les compétences."<sup>21</sup>

D'autres approches plus anciennes tendent à se centrer principalement sur le caractère déterminant des RH dans la formulation<sup>22</sup> ou dans la mise en œuvre stratégique<sup>23/24/25</sup> ou encore sur les liens entre l'analyse de portefeuille et le type de management des RH à adopter<sup>26</sup>.

A noter que certains enfin, rejettent tout lien direct qui pourrait exister entre stratégie et GRH : "ce qui est certain, c'est que la stratégie d'entreprise peut être un facteur explicatif important de la gestion stratégique des ressources humaines, mais elle n'explique pas toute la variation relative aux moyens de gérer les RH"<sup>27</sup>.

- **Trois champs centraux (cf. axe central du schéma) :**
- 7 - *la gestion stratégique des RH pour un pays donné*

Sous cette rubrique, on retrouve un grand nombre d'études monographiques où sont détaillés les articu-

lations et les points de cohérence entre management stratégique et GRH. On peut ainsi citer les travaux de Hans-Christian Riekhof<sup>28</sup> qui passe en revue le fonctionnement d'une dizaine d'entreprises allemandes<sup>29</sup> (Beiersdorf, Bertelsmann, Esso, IBM, Opel, Otto Versand, Philips et Volkswagen...). On rencontre aussi un certain nombre d'études portant sur la stratégie et un point particulier de la GRH (recrutement, formation rémunération...) au sein d'un pays donné ; telles sont les recherches de Sparrow sur le caractère faiblement stratégique de la formation en Grande-Bretagne<sup>30</sup> et celles de Hamill sur les pratiques de l'expatriation pour les multinationales anglaises<sup>31</sup>. Citons enfin les recherches qui, au lieu de ne prendre en compte la stratégie comme unique variable explicative des systèmes de GRH se sont centrées sur les liens existant entre les stratégies de GRH et les facteurs de contexte (ou de contingence) habituels (secteur d'activité, taille...). Les travaux de K-F. Ackermann sur plus de 80 entreprises allemandes et autrichiennes s'inscrivent dans cette mouvance<sup>32</sup>.

#### 8 - la GSRH comparée, objet de ce papier de recherche

La GRH comparée se borne en fait à décrire, analyser et comprendre les différences relevées d'un pays ou d'un groupe de pays à l'autre. Le postulat sous-jacent est que la connaissance fine des pratiques spécifiques à chaque pays ainsi que des invariants<sup>33</sup> limitent les risques d'incohérence dans l'élaboration d'un système international de GRH. C'est une étape préliminaire qui est d'autant plus indispensable que le développement international de l'entreprise suit une stratégie polycentrique (adaptation aux particularismes locaux) plutôt qu'une GSIRH globale (accent mis sur les valeurs et la culture propres à l'entreprise) ; cette démarche est aussi largement défendue par Evans et Lorange dans un ouvrage récent sur la gestion internationale de RH<sup>34</sup>. La GRH comparée peut être appliquée à certains secteurs d'activité comme la banque<sup>35</sup> ou à certaines tailles d'entreprises (ex. : PME ou multinationale). On peut pratiquer des comparaisons par le biais de monographies ; ainsi ont été comparées Ciba Geigy et Unilever et il est ressorti comme point commun que la réussite de la stratégie globale était fortement liée à la GRH locale mise en place<sup>36</sup>.

#### 9 - la GSIRH

Plusieurs remarques s'imposent. Tout d'abord, il nous semble que tous les salariés d'une entreprise internationale ne deviendront pas internationaux (ou cosmopolites au sens de Gouldner). La mobilité se limitera à une certaine proportion de salariés. Par conséquent une GRH internationale appliquée à tous les salariés ne se justifie pas. Mais n'appliquer une approche internationale qu'aux salariés "internationaux" ne ferait que creuser l'écart existant entre différents types de salariés. C'est là un paradoxe que

les gestionnaires doivent dépasser ; une des voies consiste à intégrer la stratégie globale dans les pratiques locales. D'où, la nécessité de bien connaître les spécificités locales et de maintenir "la variabilité dans un cadre stratégique bien ajusté."<sup>37</sup>

Une deuxième remarque concerne les différents stades de l'internationalisation de l'entreprise. A notre avis, la GRH est déterminante à toutes les étapes (depuis l'export jusqu'à l'investissement direct dans le pays). On a montré par exemple, que le recrutement, la rémunération et les formes de la motivation contribuent à la performance de la fonction export de l'entreprise<sup>38</sup>. On sait aussi que le fonctionnement réussi des joints ventures à l'international est lié aux mécanismes de contrôle employés par les partenaires ; là encore, le recrutement et le système d'appréciation des performances sont souvent mentionnés<sup>39</sup>.

Les rares études cliniques qui existent sur les difficultés dans les opérations de joint ventures et d'acquisitions insistent toutes sur la nécessité de s'imprégner des spécificités nationales et sur le temps d'adaptation mutuel nécessaire. Le cas concret que nous avons présenté Dowling et Welch au congrès annuel de l'AIB (Academy of International Business) en 1990 est une bonne illustration des problèmes (cas de banques australiennes et anglaises)<sup>40</sup>.

Une troisième remarque concerne l'ampleur de l'internationalisation ; la plupart des recherches se sont attachées à considérer les différences existantes entre les trois grands blocs : Etats-Unis, Europe et Japon. Les questions soulevées sont du type : "Comment les entreprises américaines devraient-elles préparer leurs cadres expatriés pour le Japon ?"<sup>41/42</sup> ou "En quoi les entreprises japonaises et européennes ont-elles une hiérarchisation différente de leurs investissements à l'étranger ?"<sup>43</sup>. Le regard s'est peu porté sur les différences pouvant exister au sein de ces blocs. Pourquoi traiter avec homogénéité les pays européens (que nous ne circonscrivons pas aux frontières de la CEE) ?

Les rares ouvrages sur la gestion internationale des RH écrits à partir de recherches comparatives tirent finalement la conclusion que les missions de base sont souvent les mêmes mais qu'elles "doivent être réinterprétées localement en fonction des variables économiques, politiques, culturelles et sociales ; ces spécificités influant aussi sur les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise"<sup>44</sup>. C'est pourquoi nous avons souhaité soulever une partie du voile qui fait apparaître tout comme "culturellement spécifique" ou tout comme "universel".

Nous nous intéresserons exclusivement à la gestion stratégique des RH<sup>45</sup> et non pas aux différentes composantes habituelles de la GRH (recrutement, formation, rémunération...) <sup>46</sup>.

## II - Les grandes tendances en matière de GSRH en Europe

La majeure partie de nos commentaires s'appuie sur l'analyse des résultats fournis par l'enquête Price Waterhouse Cranfield Project, observatoire européen de gestion des ressources humaines<sup>47</sup>.

### II-1 - Gestion stratégique des RH : les dénominateurs communs

- La première constatation est que le directeur du service du personnel ou des ressources humaines figure de plus en plus au comité de direction ou à son équivalent. Les chiffres sont pratiquement les mêmes que ceux de l'année précédente, montrant que l'activité RH est représentée au niveau du comité de direction dans une majorité de sociétés (6 pays sur 10).

**Le directeur du personnel ou des ressources humaines appartient-il au Comité de direction ou à son équivalent ?**

	DK	N	S	GB	F	E	I	D	NL	CH
oui (en%)	53	67	87	47	83	80	18	19	44	58

Nota :

DK = Danemark ; N = Norvège ; S = Suède ; GB = Grande-Bretagne ; F = France ; E = Espagne ; I = Italie ; D = Allemagne (hors RDA) ; NL = Pays Bas ; CH = Suisse.

- La plupart des DRH interrogés répondent que leur entreprise a une politique générale d'entreprise réfléchie ; les pays nordiques sont davantage enclins à formaliser cette stratégie par écrit ; ainsi, en Suède et en Norvège, neuf sociétés sur dix établissent une stratégie et huit sur dix la formulent par écrit. On remarquera, dans le tableau ci-après, que près de trois entreprises sur dix en Grande-Bretagne et près de quatre entreprises sur dix en Allemagne ne disposent d'aucune forme de stratégie RH. Souvent, les stratégies élaborées ne sont pas traduites en plans d'actions concrets.

Voir tableau suivant

## Stratégie d'entreprise et stratégie de ressources humaines

	DK	N	S	GB	F	E	I	D	NL	CH
<b>Stratégie d'entreprise :</b>										
oui, écrite	60	80	85	67	42	39	37	43	63	57
oui, non écrite	18	9	11	17	44	37	38	43	21	26
pas de stratégie	15	5	3	10	7	15	9	9	10	14
<b>Stratégie RH (en %) :</b>										
oui, écrite	61	74	68	45	29	40	33	20	54	58
oui, non écrite	22	16	23	27	46	40	40	43	30	32
pas de stratégie	14	6	10	22	17	15	11	32	12	9

Nota : la somme des colonnes n'est pas égale à 100 en cas de réponse "ne sait pas".

- Le rôle des spécialistes de la fonction RH est encore limité lorsqu'il s'agit d'élaborer les stratégies d'entreprise ; il ressort que seulement la moitié des DRH participent aux premiers stades du processus stratégique.

En Europe, peu de directions des ressources humaines établissent une politique claire et précise, élaborent des plans de travail et mesurent l'efficacité de la fonction RH ; on peut s'interroger sérieusement sur la place réelle occupée par la gestion stratégique des RH dans les différents pays européens.

- Comme le montre le tableau de la page suivante, l'objectif stratégique principal de la fonction RH, pour les trois années à venir, est celui de la formation et du développement<sup>48</sup>. Nous nous étonnons du score négligeable atteint par l'item "internationalisation et 1992".

### II-2 - La GRH et le marché unique européen

Quand on approfondit le thème de 1992 avec les directeurs des ressources humaines, on découvre que l'Europe a conscience de sa dimension internationale ; plus de quatre entreprises sur dix estiment que le marché naturel pour leurs produits ou leurs services est européen ou international. De plus, la vaste majorité des entreprises considèrent que les effets du marché unique seront positifs (y compris les entreprises suédoises).

- En dépit de ces discours enthousiastes, on est frappé par le nombre important d'entreprises qui déclarent ne pas avoir élaboré de stratégie parti-

**Les objectifs stratégiques de la fonction Ressources Humaines pour les trois années à venir.  
Pour les trois années à venir, quels sont les trois principaux objectifs stratégiques de la fonction RH ? (en %)**

	DK	N	S	GB	F	E	I	D	NL	CH
L'organisation de la fonction RH	15	14	13	10	7	9	5	6	8	13
La gestion prévisionnelle	3	2	4	6	14	2	2	6	5	5
Le recrutement/fidélisation	10	6	8	13	6	4	6	11	8	10
La rémunération	3	5	12	9	6	7	4	8	5	8
L'évaluation des emplois	1	0	0	1	3	4	4	1	3	1
La formation et développement	30	33	33	24	25	23	27	36	29	29
L'appréciation des performances	3	1	0	2	3	4	4	1	3	1
Les relations sociales	9	11	7	11	19	18	21	9	14	12
L'efficacité, la productivité et la flexibilité	10	12	11	15	6	9	18	5	16	6
Les ajustements de la main-d'œuvre (au coup par coup)		0	3	4	2	2	10	3	3	2
Le temps de travail	3	0	0	0	0	0	0	3	0	2
L'hygiène et la sécurité	1	2	3	1	1	3	0	0	3	0
1992 et l'internationalisation	1	0	1	1	2	1	2	2	0	0
O.D. (Développement de l'Organisation)	6	13	10	6	9	5	8	4	7	4

culière qui s'inscrit dans la logique du marché unique européen<sup>49</sup>.

- Tout aussi surprenant est le nombre plus important encore d'entreprises qui n'ont pas élaboré de stratégie RH face au phénomène 1992. C'est là que se situe un des décalages majeurs entre le discours sur l'Europe de 1992 et la réalité du management des hommes.

**1992 : stratégie d'entreprise et stratégie de RH pour les entreprises qui considèrent que le marché unique aura un impact sur leurs activités**

	DK	N	S	GB	F	E	I	D	NL	CH
<b>Elaboration d'une stratégie d'entreprise :</b>										
oui, écrite	36	29	20	37	25	34	28	21	27	25
oui, non écrite	23	14	27	31	46	41	51	44	19	30
non	42	57	54	32	29	26	22	35	54	45
<b>Elaboration d'une stratégie RH (en %) :</b>										
oui, écrite	15	8	6	11	12	13	18	6	7	5
oui, non écrite	18	12	13	31	32	32	41	22	17	20
non	68	80	81	58	56	56	41	72	76	75

Nota : la somme des colonnes n'est pas égale à 100 en cas de réponse "ne sait pas".

Au vu de ces quelques résultats, il existe deux conclusions que l'on pourrait être tenté de formuler :

a) En Europe, la stratégie des ressources humaines n'est pas toujours suffisamment intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.

b) En Europe, la politique générale et la stratégie RH intègrent insuffisamment l'ouverture du marché unique de 1992.

Nous pourrions souscrire sans réserve à ces deux conclusions si nous nous inscrivions dans le courant "englobant" (c'est-à-dire, l'Europe appréhendée comme un bloc) que nous avons critiqué plus haut dans la section I-2.9. Notre intention est de pousser l'analyse des discours et d'essayer de mettre en relief les spécificités nationales.

**III - L'analyse des discours :  
des différences culturelles significatives**

**III-1 - Méthodologie**

Au-delà des grandes tendances communes que nous venons de décrire, nous avons comme hypothèse sous-jacente que la gestion stratégique des ressources humaines au sein d'un pays pouvait être fortement empreinte de caractéristiques du contexte national. Des recherches ont déjà mis en évidence que la variable pays était "fortement explicative des différences recensées dans les pratiques"<sup>50</sup>. Il nous a paru intéressant de rechercher si la gestion stratégique des RH était aussi sensible à cette influence.

Pour tester cette influence, nous avons retenu certaines variables particulièrement révélatrices de la GSRH :

- l'appartenance ou non du DRH au comité de direction ;
- l'existence ou non d'une politique générale (formalisée ou non) ;
- l'existence ou non de stratégies RH (formalisées ou non) ;
- le degré d'implication du directeur des ressources humaines dans le processus stratégique (depuis le stade de la formulation jusqu'à la mise en œuvre) ;
- la déclinaison ou non de la stratégie RH en plans d'actions ;
- l'horizon de la gestion prévisionnelle (pas de prévision, moins d'un an, 1/2 ans, plus de 2 ans) ;
- la communication des éléments de la stratégie aux salariés (aux ouvriers, aux cadres) ;
- l'existence ou non d'une politique générale face à 1992 (formalisée ou non) ;
- l'existence ou non d'une stratégie RH face à 1992 (formalisée ou non).

Après avoir retenu ces variables et les réponses fournies par les 6 000 entreprises des dix pays européens concernés par le Projet Price Waterhouse Cranfield, nous avons procédé à une analyse en composantes principales des données.

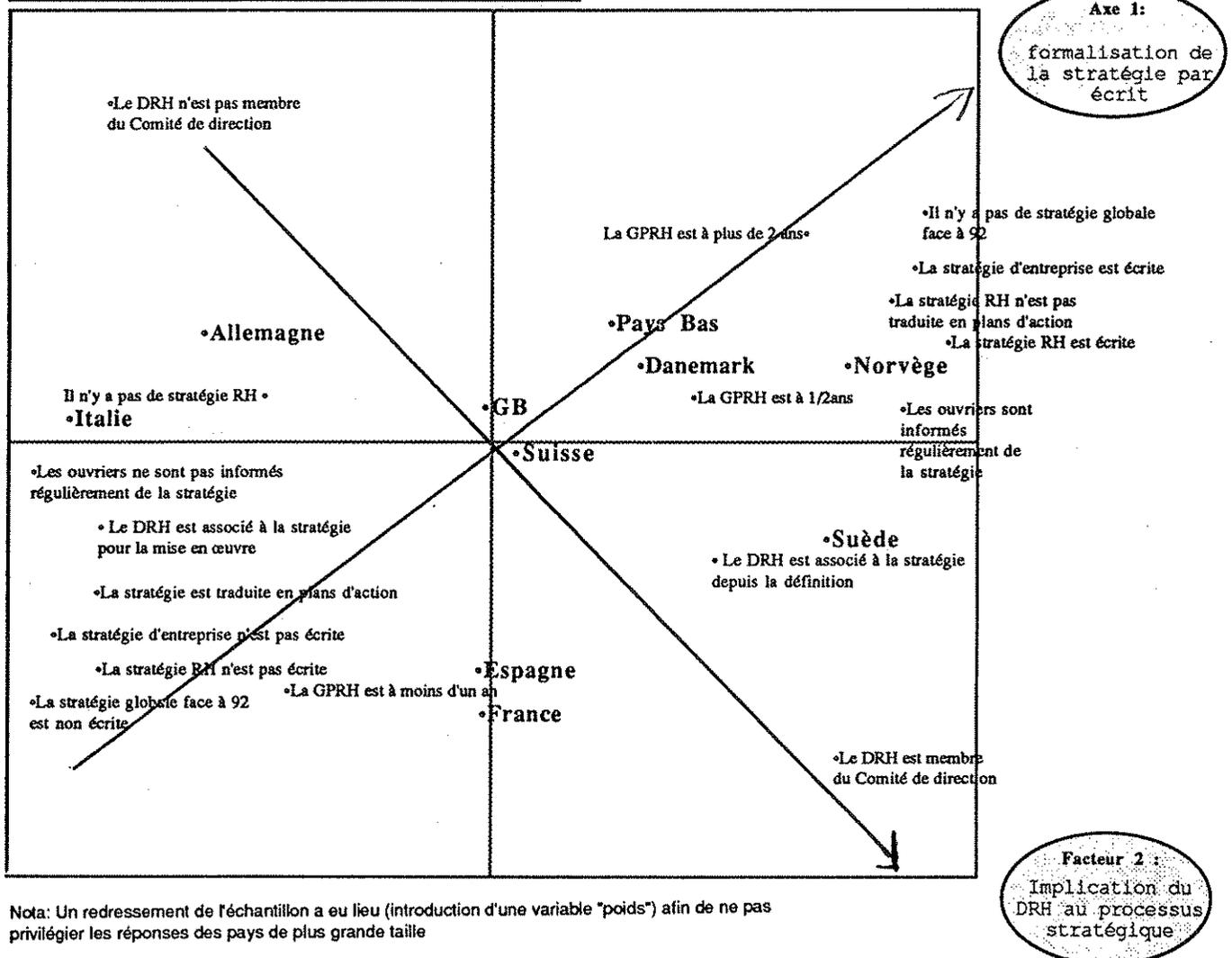
### III-2 - Emergences de disparités nationales

Les deux principaux facteurs de l'analyse en composantes principales expliquent 80,59 % de l'information traitée et, dans ce qui suit, nous ne nous attachons qu'aux contrastes relevés entre les entreprises des dix pays concernés.

La figure n° 2 (ci-dessous) positionne les différentes variables étudiées et permet de voir que les entreprises des dix pays étudiés se différencient selon deux dimensions principales :

- le degré de formalisation des stratégies, que ce soient la politique générale, la stratégie de RH, la stratégie globale face à 1992 ou encore la stratégie de RH face à 1992. On relèvera la curiosité suivante qui peut intriguer le gestionnaire marqué par les modèles de gestion nord-américaine : ce sont les entreprises qui ne formalisent pas par écrit leurs stratégies qui traduisent leurs stratégies en plans d'actions. Et si les plans d'actions étaient un palliatif au manque de formalisation ? On notera aussi que les entreprises qui tendent à formaliser leurs stratégies, communiquent aussi les orientations politiques aux ouvriers tandis que celles qui ont un plus faible degré de formalisation n'informent pas régulièrement la catégorie des ouvriers de ses choix.

Figure n° 2 - Analyse en composantes principales des données "La gestion stratégique des RH en Europe"



Nota: Un redressement de l'échantillon a eu lieu (introduction d'une variable "poids") afin de ne pas privilégier les réponses des pays de plus grande taille

Sur ce spectre de la formalisation, on trouve, dans l'ordre :  
Italie, France, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, Suisse, Pays-Bas, Danemark, Suède et Norvège

←--- faible formalisation ----- formalisation par écrit -----→

- l'appartenance du DRH au comité de direction ; ce second axe oppose les entreprises où le DRH n'est pas membre du comité de direction et celles où il est membre à part entière (et où, corrélativement, il est associé au processus stratégique depuis le début). On notera que sur cet aspect l'Allemagne s'oppose à la Suède et la France. Dans ces deux derniers pays, la GRH semble avoir acquis ses lettres de noblesse. Nous pensons que c'est là un

reflet du type de formation du DRH dans ces différents pays : spécialiste en Allemagne, il est de plus en plus un généraliste en France (c'est-à-dire chargé de missions globales proches de celles d'une direction générale). Une équipe de chercheurs suédois analyse actuellement le profil-type du DRH dans les différents pays ainsi que les parcours professionnels suivis ; les résultats à venir en 1992 devraient nous conforter dans cette interprétation<sup>51</sup>.

Sur ce spectre de la valorisation de la DRH, on trouve, dans l'ordre :  
Allemagne, Italie, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Suisse, Danemark, Norvège, Espagne, France, Suède

←--- pas membre du comité de direction ----- membre du comité de direction -----→

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner ailleurs, les résultats de cette recherche sur la gestion stratégique des RH montrent qu'il n'y a pas, ici non plus, un modèle européen unique. Si la gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises anglaises et suisses n'est pas facilement identifiable (au centre de la figure n° 2), on distingue clairement que le type français et espagnol est bien différent du type norvégien ou encore du type allemand.

Ces réflexions nous conduisent à suggérer d'autres recherches dans les directions suivantes :

a - approfondissement des modèles nationaux identifiés et des mécanismes sous-jacents : "existe-t-il des sous-types du modèle français" ? Nous croyons que la combinaison d'approches quantitatives et monographiques permettra d'apporter des éclairages.<sup>52</sup>

b - détermination plus fine des spécificités nationales et de leurs fondements culturels ; les définitions concernant les composantes des RH évoluent déjà beaucoup selon le pays, a fortiori, entre les pays.<sup>53</sup>

Ces deux premiers axes se rattachent directement au domaine de la gestion comparée. Les produits des recherches dans ce domaine contribueront à une meilleure connaissance des rouages en jeu dans le domaine de la gestion internationale des RH.

c - détermination des facteurs-clés de succès dans le cas de l'internationalisation (cas de l'élaboration d'un système international) ; quelle est la place réelle des RH (par rapport aux autres fonctions) dans les différentes formes d'alliance : licences, joint-ventures, consortium...?<sup>54</sup>

d - mise en évidence des articulations entre la stratégie de RH et les différentes composantes classiques de la gestion des RH.<sup>55</sup>

e - réflexion sur le périmètre de la fonction RH dans un contexte international. D'aucuns évoquent l'intérêt décroissant de la GSRH dans le nouvel environnement international : le management stratégique a appris à raisonner à partir des faits passés, l'incertitude croît et on se dirige de plus en plus vers une globalisation accrue des marchés<sup>56</sup>. Selon nous, une pensée approfondie se justifie d'autant plus mais, il s'agit d'essayer de dépasser ce paradoxe fondamental de la stratégie qu'A. Ch. Martinet<sup>57</sup> synthétise particulièrement bien : "la stratégie vise à rendre l'entreprise moins dépendante de son environnement, à accroître ses degrés de liberté, mais une bonne stratégie est celle qui s'adapte le mieux à la structure et à la conjoncture de celui-ci."

Ce n'est plus l'heure de peaufiner les outils techniques dont les spécialistes de RH sont fiers mais il s'agit de créer cette capacité de l'organisation à devenir globale tout en respectant ses particularismes locaux. Il s'agit de savoir de quelles organisations l'entreprise a besoin pour faire face à ses différents environnements. Face à ces problèmes d'intégration/ différenciation<sup>58</sup>, le DRH de l'entreprise globale aura à s'interroger sur la coordination des différences (relations siège/ unités délocalisées) mais aussi sur les modes d'intégration (des catégories professionnelles, des métiers, des zones géographiques,...). Se pose alors la question extrêmement délicate de la formation des spécialistes de la fonction RH<sup>59</sup>. Sur ce sujet, nous attendons beaucoup des conclusions de l'enquête (essentiellement qualitative) que l'AEDP<sup>60</sup> sur le profil du DRH de l'an 2000.

- 1 John Wilcox, "Never Mind the Nineties", *Training and development Journal*, vol. 44 : 1, January 1990, pp. 18-19.
- 2 Frank Bournois and Jean-Hugues Chauchat, "Managing Managers in Europe", *European Management Journal*, vol. 8, n° 1, March 1990, pp. 3-18.
- 3 V. Pucik, "Strategic Alliances, organizational learning and competitive advantage: the HRM agenda", *Human Resource Management*, vol 27:1, Spring 1988, pp. 77-93.
- 4 Jacques Horowitz, "Allemagne, Grande-Bretagne, France : trois styles de management", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1978, pp. 8-17.
- 5 Geert Hofstede, "The cultural relativity of organizational practices and theories", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 75-89.
- 6 Alain-Charles Martinet, "Stratégie et gestion en temps réel", papier de recherche G 91/9, Centre de recherche en gestion, IAE Lyon, 1991, p. 2.
- 7 Tom Keenoy, "HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing?", *Personnel Review*, vol. 19:2, 1990, pp. 3-9.
- 8 Voir par exemple, Eliane Vogel-Polsky et Jean Vogel, *L'Europe sociale 1993 : Illusion, alibi ou réalité ?*, collection dirigée par l'Institut d'Etudes européennes, Editions de l'université de Bruxelles, 1991.
- 9 Wilfried E. Feix, *Personal 2000- Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit*, FAZ-Gabler, 1991 ; en particulier le chapitre par G. Hehl, "Personalentwicklung: neue Ziele und Strategien", pp. 79-102.
- 10 Cf. C. Brewster, A. Hegewisch, L. Holden and T. Lockhart, *Guide Book to Human Resource Management in Europe*, Academic Press, à paraître 1992.
- 11 Charles and Cary Cooper, "The Irrelevance of American Organizational Sciences to the UK and Europe", *Journal of General Management*, 1985, vol. 11, n° 2, pp. 27-34.
- 12 Kenichi Ohmae, *L'entreprise sans frontières*, InterEditions, 1991, p. 124 et p. 125.
- 13 Joseph Granitsky and Gerhard Watzke, "Implications of Different Time Perspectives for Human Resource Management in International Joint Ventures", *Management International Review* vol. 30, numéro spécial, 1990, pp. 37-51.
- 14 Mohamed I At-Twajri, "A Cross-Cultural Comparison of American-Saudi Managerial Values in US-related Firms in Saudi Arabia: An Empirical Investigation", *International Studies of Management and Organization*, vol. 19:2, Summer 1989, pp. 58-73.
- 15 Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The MacMillan Press Ltd, London, 1990, Preface, p xii.
- 16 Voir David Guest de la London School of Economics, "Personnel and HRM : can you tell the difference?", *Personnel Management*, January 1989, pp. 48-51 et en réaction Paul Miller, "Strategic HRM : what it is and what it isn't", *Personnel Management*, February 1989, pp. 46-51.
- 17 in Dimitri Weiss et alii, *La fonction Ressources Humaines*, Editions d'organisation, 1988, p. 326.
- 18 Voir C.&M. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management : a Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, 1988, p. 468.
- 19 Notons que l'accent sur la formulation est moins courant que celui sur la mise en œuvre. Pour un aperçu, voir John. E. Butler, "Human resource management as a driving force in business strategy", *Journal of General Management*, vol. 13, n° 4, summer 1988, pp. 88-102.
- 20 Charles Henri Besseyre des Horts, "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue française de Gestion*, nov.-déc. 1987, pp. 149-155.
- 21 Voir Ch. Besseyre des Horts, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 1988, pp. 69-84.
- 22 G. Schreyögg, "Verschlüsselte Botschaften. Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung", *Zeitschrift Führung und Organisation*, vol. 56:3, 1987, pp. 151-158.
- 23 A.C. Wohlgenuth, "Human Resources Management und die wirkungsvolle Vermaschung mit der Unternehmungspolitik", *Management-Zeitschrift Industrielle Organisation*, vol. 56:2, pp. 115-118.
- 24 K.A. Golden and V. Ramanujam, "Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and the strategic business planning processes", *Human Resource Management*, 1985 Winter, vol. 24, n° 4, pp. 429-452.
- 25 En ce qui concerne le lien entre stratégie et une composante de la GRH, voir par exemple, H. Wehrich, "Strategic career management - a missing link in management by objectives", *Human Resource Management*, Fall 1982, vol. 21:2/3, pp. 58-66.
- 26 I. Meshoulam and L. Baird, "Proactive Human Resource Management", *Human Resource Management*, Winter 1987, vol. 26:4, pp. 483-502.
- 27 Thierry Wils, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Jean-Yves Le Louarn, "La gestion startégique des ressources humaines : un reniement du rôle social de l'entreprise ?", working paper HEC Montréal, septembre 1988, 34 pages.
- 28 Hans-Christian Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*, Gabler Praxis, Wiesbaden, 1986.
- 29 Sur les liens entre culture, structure et stratégie en Allemagne, voir H.H. Hinterhuber und W. Holleis, "Gewinner im Verdrängungswettbewerb - Wie man durch Verbindung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur zu einem führenden Wettbewerber werden kann", *Journal für Betriebswirtschaft*, vol. 38:1, 1988, pp. 2-18.
- 30 P.R. Sparrow and A.M. Pettigrew, "Britain's training problems: the search for a strategic human resources management approach", *Human Resource Management*, Spring 1987, vol. 26:1, pp. 109-127.
- 31 Jim Hamill, "Expatriate Policies in British Multinationals", *Journal of General Management*, vol. 14:4, Sum. 1989, pp. 18-33.
- 32 K-F. Ackermann, "A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered", *Management Forum*, Band 6, 1986, pp. 65-83.
- 33 F. Bournois, "Gestion des RH en Europe : données comparées", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1991.
- 34 Sur ce point voir le chapitre de P. Evans et P. Lorange, "The 2 Logics Behind Human Resource Management", in P. Evans, Y. Doz and A. Laurent, *Human Resource Management in International Firms*, Macmillan, 1989, pp. 113-161.
- 35 Jean. M. Hiltrop, "Human Resource Management in European Banking: Challenges and Responses", *European management Journal*, vol. 9:1, March 1991, pp. 36-42 ; voir aussi : Annandale-Massa. Denise et Bertrand. Hugues, *La gestion des ressources humaines dans les banques européennes : quelles stratégies ?*, Collection Rapports et Synthèses, Economica, 1990.
- 36 W.Chan Kim and R.A. Mauborgne, "Cross-Cultural Strategies", *Journal of Business Strategy*, vol. 7:4, Spring 1987, pp. 28-35.
- 37 Ces possibilités ont déjà été évoquées par V. Pucik, "The international Management of Human Resources", in N. Tichy, C. Fombrun and M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley, 1984, pp. 403-419.
- 38 Luis R. Gomez-Mejia, "The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, vol. 9:5, sept.-oct. 1988, pp. 493-505.
- 39 Michel Geringer and Colette Frayne, "Human Resource Management and International Joint Venture Control: A Parent Company Perspective", *Management International Review (Germany)*, vol. 30, 1990, pp. 103-120.
- 40 Peter J. Dowling and Denise.E. Welch, "The Strategic Adaptation Process in International Human Resource Management: A Case Study", *Human Resource Planning*, vol. 14:1, 1991, pp. 61-69.
- 41 R. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", *Columbia Journal of World Business*, 1981, Spring 1981, pp. 67-78.

- 42 Allan Bird and May Mukuda, "Expatriates in Their Own Home: A New Twist in the Human Resource Management Strategies of Japanese MNCs", *Human Resource Management*, vol. 28:4, Winter 1989, pp. 437-453.
- 43 Par exemple, J.-L. Mucchielli, *Les firmes multinationales: mutations et nouvelles perspectives*, Economica, 1985, p. 253.
- 44 Shaun Tyson and Chris Brewster, *International Comparisons in Human Resource Management*, Pitman, 1991.
- 45 Sur le thème de l'apprentissage de la GRH internationale, voir le récent article de Richard Whipp, "Human resource management: strategic change and competition: the role of learning", *International Journal of Human Resource Management*, volume 2, number 2, september 1991, pp. 165-192.
- 46 Pour une approche plus centrée sur les outils, voir notre communication au précédent congrès de l'AGRH, F. Bournois, "La place de la fonction Ressources Humaines en Europe : similitudes et différences", *Actes du 1er congrès de l'Association française de GRH*, Bordeaux, 27-28 novembre 1990, pp. 107-122.
- 47 Observatoire de gestion des ressources humaines piloté par un réseau d'universités et de grandes écoles dans 10 pays européens ; le pilotage du projet est assuré, en France, par le groupe ESC Lyon. L'enquête annuelle permet de recueillir les préoccupations et les pratiques de plus de 6 000 entreprises (de plus de 200 salariés). Pour la synthèse concernant l'année 1991, voir *Rapport annuel aux dirigeants*, Price Waterhouse Cranfield Project, sept. 1991, 48 pages.
- 48 Phénomène largement relayé par la presse spécialisée ; par ex., voir le n° spécial de la revue allemande *Personalführung* consacré à la formation ; "Bildungsarbeit als Profitcenter", *Personalführung*, Mai 1991.
- 49 Contrairement à ce que recommandent les théories prônant des liens forts entre politique générale et RH ; T. Laukamm und N. Steinthal, "Methoden der Strategientwicklung und des Strategischen Managements - von der Portfolio-Planung zum Führungssystem", in *ADL-Management im Zeitalter der Strategischen Führung*, Wiesbaden, pp. 80-100, 1985.
- 50 F. Bournois et P. Metcalfe, op.cit ; F. Bournois, *Revue française de gestion*, ibid.
- 51 Travaux de Lenhart Wikhander de l'université d'Uppsala, Suède.
- 52 Dans ce sens, I. Refalo-Huault, "Management stratégique des RH : typologie d'entreprises françaises à vocation européenne", *mémoire de DEA en sciences de gestion*, IAE-Université Jean Moulin- Lyon III, oct. 1991.
- 53 Roger Cooke, "The Search for Strategic HRM", *Personnel Management*, vol. 22:12, pp. 30-33.
- 54 Dans ce sens, David Lei and John W Slocum, "Global Strategic Alliances : Payoffs and Pitfalls", *Organizational Dynamics*, vol. 19:3, 1991, pp. 44-62.
- 55 L'article de Ch.-H. Besseyre des Horts, "La gestion internationale des carrières dans le contexte européen", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1991, pp. 84-88 est une illustration de la voie sur laquelle on peut s'engager.
- 56 Tex Smiley, "A Challenge to the Human Resource and Organizational Function in International Firms", *European Management Journal*, vol. 7:2, 1989, pp. 189-197.
- 57 Alain-Charles Martinet, "La logique paradoxale du management stratégique", *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, printemps 1990, p. 202.
- 58 Au sens de Lorsch ; J.W. Lorsch, *Managing diversity and interdependence: an organizational study of multidivisional firms*, Harvard University Press, 1973.
- 59 Colin Leicester, "The Strategic Manager as Leader", *International Journal of Manpower*, vol. 11:4, 1990, pp. 3-10.
- 60 Association Européenne de Direction de Personnel ; l'enquête est sous la direction de notre collègue C. Brooklyn Derr, IMD Faculty, Lausanne.