

RECRUTEMENT ET CARRIERE DES CADRES EN EUROPE

J.-M. PERETTI

Professeur au Groupe ESSEC

Un consensus apparaît aujourd'hui sur l'importance que les entreprises doivent apporter à la dimension européenne dans le recrutement et le management des carrières de leurs cadres.

Les entreprises qui puiseront dans les meilleurs viviers de DES (Diplômés de l'Enseignement Supérieur) de JADES (Jeunes Actifs Diplômés de l'Enseignement Supérieur) ou de cadres confirmés, sans exclusives nationales, réussiront mieux leurs recrutements. Elles disposeront d'une ressource humaine mieux adaptée à leurs besoins spécifiques. Elles transformeront cet avantage si elles réussissent l'intégration de ces profils moins homogènes et leur offrent une évolution de carrière adaptée à des aspirations sans doute plus variées.

Les entreprises qui sauront détecter les "hauts potentiels" non seulement dans les cercles proches du siège social mais à travers chacune des implantations, même éloignées, réussiront à détecter des potentiels d'un niveau plus élevé et à dénicher des "perles rares". Elles disposeront de cadres dirigeants leur permettant d'affronter mieux armées la compétition internationale. Elles éviteront les "erreurs américaines" et les "erreurs européennes" (Mc Cormick, 1991).

Les entreprises qui affecteront leurs cadres là où ils pourront mettre en valeur toutes leurs potentialités sans contraintes géographiques et pourront les déplacer en fonction des exigences de la compétition internationale sauront saisir toutes les opportunités, affronter les crises, s'adapter à un environnement cahoteux et chaotique.

L'un des principaux facteurs-clé de succès de la décennie sera donc la capacité de l'entreprise à réussir un management des carrières authentiquement international. Le M.I.C. (Management International des Carrières) devient aujourd'hui une préoccupation majeure des entreprises. Conscientes de sa nécessité et des nombreux obstacles à surmonter, les entreprises adoptent une démarche progressive pour mettre en œuvre un management des carrières sans frontière.

Les recherches antérieures permettent de dégager deux logiques de réponse au défi de l'internationalisation. La théorie de la convergence est selon Janice Mc Cormick, à l'origine des principales erreurs commises par les entreprises américaines ou japonaises dans leur internationalisation. Les mêmes règles sont appliquées partout pour le recrutement et la gestion des cadres dans le cadre d'une harmonisation des politiques. La théorie de la divergence explique, au contraire, les erreurs commises par les entreprises européennes et, en particulier, françaises. Les spécificités nationales sont perçues comme irréductibles et les pratiques conservées ou mises en place dans chaque pays reflètent dans leur variété, leur contingence. Le respect des diversités comptent plus que la recherche de pratiques universelles, de points communs, d'économie d'échelle. L'approche contingente n'évite pas le "chacun pour soi", la balkanisation. "Si l'image d'une entreprise transcendant les frontières ne manque pas de grandeur, il s'agit plus, en l'état actuel des choses d'une image que d'une réalité" (d'Iribarne, 1991). L'entreprise demeure polycentrique (Dowling, 1990). L'équilibre entre cohésion et efficacité interne de l'entreprise internationale et adaptation aux environnements spécifiques semble reposer très largement sur la mise en place d'un management international des carrières, facteur important d'intégration. L'internationalisation de la gestion des cadres est perçue comme permettant la constitution de réseaux, reposant sur des hommes charnières (expatriés et "impatriés") ou nationaux à forte ouverture internationale). Le métissage des équipes dirigeantes apparaît comme une forme avancée de l'évolution des entreprises vers une approche globale de leur internationalisation.

Le débat est aujourd'hui très largement ouvert entre les diverses approches. Il semble que les groupes français avancés récemment sur la voie de l'internationalisation privilégient majoritairement l'approche polycentrique (respect des spécificités, non interventionnisme...). L'adaptation à l'environnement prime sur

la recherche de la cohésion. Le caractère opaque de l'entreprise française (d'Iribarne, 1991) la préférence pour l'officieux plutôt que pour l'officiel favorise cette dérive. Les groupes ayant opté depuis plus longtemps pour l'internationalisation accordent une plus grande place à la création d'une identité culturelle. L'expatriation doit permettre d'irriguer l'entreprise. L'arrivée régulière d'étrangers perturbent le processus d'émergence d'identités fortes dans les filiales. Au demeurant le dernier Panel Europe de l'APEC fait ressortir la faiblesse de l'expatriation dans les entreprises françaises (5 % des entreprises expatrient en 1991 des cadres et 8 % de celles de plus de 100 salariés) par rapport à l'Allemagne (10 % et 15 % dans les entreprises de plus de 100 salariés).

Le choix de l'une ou l'autre approche a d'autant plus d'importance que la diversité européenne est très grande tant pour les pratiques de recrutement que pour le management des carrières (Peretti 1990, 1991). Avant d'analyser les spécificités européennes, il est nécessaire de préciser la notion de carrière.

1 - LA CARRIERE DES CADRES

Il y a plusieurs manières d'aborder la notion de carrière d'un cadre. F. Bournois distingue sept significations différentes :

- la carrière comme avancement dans la hiérarchie (mobilité hiérarchique verticale),
- la carrière comme cheminement professionnel et enchaînement d'emplois dans le cadre d'une filière promotionnelle,
- la carrière comme succession d'emplois tenus pendant sa vie dans l'entreprise (approche biographique),
- la carrière comme succession d'expériences de rôle (approche sociologique),
- la carrière comme succession d'attitudes et de comportements au travail,
- la carrière comme enchaînement de grades dans un ordre de prestige,
- la carrière comme vocation (choix d'une profession).

L'approche peut être objective (succession d'emplois) ou subjective (évaluation du parcours par le cadre). Nous retiendrons la définition de la carrière comme "une succession d'emplois tenus pendant la vie dans l'entreprise".

Cette succession d'emplois s'inscrit dans un modèle à trois dimensions :

- niveau hiérarchique,
- domaine fonctionnel,
- pouvoir (prise de décision).

Ces trois niveaux permettent d'appréhender la mobilité sous trois angles. Il convient également de pren-

dre en compte la mobilité inter-entreprises et la mobilité géographique pour distinguer les diverses modalités de la mobilité dans le cadre du déroulement d'une carrière.

La carrière reflète le système de valeurs et les pratiques de l'entreprise et un ensemble de choix effectués par l'individu en fonction de ses propres valeurs au travail.

La réflexion sur les obstacles à la mise en place d'un M.I.C. et aux conditions de sa réussite se situe à deux niveaux : celui de l'entreprise (système de valeurs et traduction dans les pratiques) et celui de l'individu (son système de valeurs et sa traduction en terme de choix). Il faut également prendre en compte l'environnement et le cadre réglementaire.

2 - LES PRINCIPAUX OBSTACLES A LA MISE EN PLACE D'UN M.I.C.

Les obstacles à la mise en place d'un M.I.C. peuvent être recensés à trois niveaux : individu, entreprise, environnement.

A - Les réticences du cadre

Ces réticences peuvent se produire au moment du recrutement ("vouloir travailler au pays") ou lors du déroulement de la carrière (accepter ou refuser une expatriation, un retour d'expatriation, une nouvelle expatriation). Parmi les craintes souvent évoquées on peut citer :

- débiter sa carrière dans un pays étranger accroît les difficultés et donc les risques,
- les changements de postes sont moins fréquents pour les expatriés et peuvent ralentir le déroulement de carrière,
- Loin du siège, les perspectives de carrières s'étiolent.

Ces deux points soulignent la perception que les cadres ont d'un décalage entre le discours officiel de l'entreprise (carrière internationale = réussite) et la réalité (loin du pouvoir pas de salut).

A ces craintes s'ajoutent celles relatives au cadre de vie, à la qualité de l'environnement et de la protection sociale, aux inconvénients pour la vie familiale (travail du conjoint, scolarité des enfants...). D'autres obstacles proviennent d'handicaps individuels (maîtrise insuffisante des langues, ouverture culturelle faible, capacité à s'adapter limitée, formation strictement nationale...).

B - Les réticences de l'entreprise

La mobilité internationale a un coût et souvent l'entreprise hésite. Un "expatrié" comme un "impatrié" coûtent toujours plus cher qu'un "local". A court ter-

me l'apport d'une mobilité coûteuse n'apparaît pas. Le "local" est perçu comme plus performant dans son environnement national à compétence égale. L'entreprise privilégie donc les recrutements et promotions locaux au détriment de la constitution d'un vivier de cadres internationaux.

La mobilité internationale a des risques : ne pas apparaître suffisamment nationale dans le pays d'implantation du fait de dirigeants étrangers, faire ressortir les disparités de situation entre cadres de nationalités différentes.... Enfin les entreprises qui souhaitent favoriser les carrières internationales ne contrôlent pas toujours suffisamment les évolutions effectives de carrière. L'expatriation est proclamée comme un atout et, dans la réalité des faits, constitue souvent un handicap.

C - Les obstacles externes

Les disparités des systèmes sociaux et fiscaux constituent des obstacles sérieux. Les systèmes de couverture sociale apportent aux cadres mobiles des garanties variables selon les affectations. Les perspectives concernant les retraites deviennent très complexes du fait de la diversité des régimes. Garantir une égalité de protection, immédiate et différée, de revenus et de pouvoir d'achat est nécessaire pour permettre la mobilité. Or c'est extrêmement difficile à obtenir et la neutralisation des disparités se révèle souvent source de surcoûts importants.

3 - REUSSIR UN M.I.C.

Cette réussite passe par l'internationalisation des pratiques de M.R.H. dans plusieurs domaines.

A - Recruter sans frontières

Il s'agit non seulement de réussir le recrutement de jeunes diplômés, ou de jeunes actifs diplômés de l'enseignement supérieur, originaires de divers pays pour travailler en dehors de leur pays d'origine mais aussi de veiller à ce que tout nouveau recruté soit apte à la mobilité internationale et dispose d'une réelle ouverture internationale (maîtrise des langues, séjours à l'étranger, stages et formations à l'étranger)... Il s'agit aussi de recruter des cadres confirmés sans limites frontalières et donc de privilégier les missions multipays en cas de recours à un chasseur de tête ou à un cabinet de recrutement. Ceci implique de respecter les spécificités nationales, très fortes en matière de recrutement. L'étude comparative sur les pratiques de recrutement dans le monde réalisée dans huit pays par l'E.S.S.C.A. sur la base de questionnaires administrés auprès d'entreprises et de consultants (60 à 65 questionnaires par pays) fait ressortir la diversité des pratiques en Europe. Deux exemples illustrent la disparité : l'enquête sociale et l'analyse des références est un procédé normal en Al-

lemagne et les candidats la favorisent en indiquant dans leur C.V. des références de personnes, d'universités ou d'entreprises. En France ce procédé peu utilisé est perçu comme une atteinte à la vie privée.

B - Détecter et suivre les potentiels au niveau international

Uniformiser les procédures de détection des potentiels, d'appréciation des performances, de définition des objectifs de formation, d'orientation professionnelle ne garantit pas toujours l'égalité de chance du fait des différences culturelles nationales. L'entreprise doit adapter les procédures à chaque contexte pour obtenir des résultats équitables. Le rapport 1991 "Price Waterhouse - Cranfield" sur la gestion stratégique des ressources humaines en Europe fait ressortir la diversité européenne en matière de plan de carrière (plus courant en Espagne, Italie et Royaume-Uni), de rotation programmée des postes (moins répandue en France), d'effort de formation (élevé en Espagne, faible en Royaume-Uni) ou de gestion des cadres "à potentiel".

C - Faciliter la mobilité internationale

Rendre simples les mutations internationales dégageant totalement le cadre concerné des formalités administratives, de la recherche d'informations, des soucis logistiques et domestiques est indispensable. L'entreprise dispose aujourd'hui de l'offre de prestataires de services spécialisés qui soulignent à juste titre que le coût de leur intervention est financé par le temps épargné par le cadre déplacé. L'enquête APEC fait ressortir la diversité des pratiques européennes. En 1990 les entreprises allemandes et belges qui détachent des cadres dans les autres pays de la CEE pendant plus de trois mois sont deux fois plus nombreuses qu'en France ou qu'en Italie (10 % et 5 %) (APEC, 1991).

D - Garantir l'égalité de protection sociale et de revenu

Dans un environnement social et fiscal complexe et très varié, l'entreprise doit assurer au cadre muté une couverture et un revenu réel de même niveau, ce qui impose le recours à toute une gamme de mesures. L'enquête PRICE WATERHOUSE-CRANFIELD fait ressortir les différences de situations et d'évolution. Ainsi la participation aux résultats est une composante de la rémunération des cadres dans les deux tiers des entreprises en Allemagne et en France et un huitième seulement au Danemark et en Italie. La distribution de parts sociales au personnel n'est répandue qu'en Grande-Bretagne. La rémunération au mérite est proposée aujourd'hui en Italie, en Grande-Bretagne et en France. Les avantages en nature se développent en Grande-Bretagne (Price Waterhouse, 1991).

E - Assurer une succession harmonieuse d'emplois

Les expatriés sont souvent inquiets, parfois à juste titre, de leurs perspectives d'évolution. Le retour est perçu comme un moment difficile, du fait de l'entreprise comme du salarié. A l'étranger le cadre acquiert une formation de manager. Un poste loin du siège développe le sens des responsabilités, les qualités d'autonomie et de prise de risque. Le poste offert au retour peut donc être frustrant sur ces trois points. Un entretien d'orientation un an avant le retour, comme chez Rhône Poulenc, permet d'ajuster ambitions,

compétence et postes proposés. Une succession harmonieuse implique également une réflexion sur les durées d'expatriation.

Aujourd'hui les entreprises mettent progressivement en place les outils qui permettront un M.I.C. La connaissance des spécificités des différents pays d'Europe est essentielle pour y parvenir. Il est souhaitable que les recherches dans ce domaine se développent dans deux directions :

- pratiques nationales et études comparatives,
- pratiques des entreprises implantées dans plusieurs pays d'Europe.

BIBLIOGRAPHIE

APEC, Panel Europe 1991, *Courrier Cadres*, Octobre 1991.
BOURNOIS (F), *La gestion des cadres en Europe*, Eyrolles, Paris, 1991.
DOWLING (PJ), SCHULER (RS) *International Dimensions of Human Resource Management*, PWS Kent, Boston, Ma., 1990.
ESSCA, Cultures nationales et pratique de recrutement : le cas de huit pays, *Bulletin Ressources Humaines*, Sept.-Oct. 1991.
d'IRIBARNE (P), *Revue Française de Gestion*, Mars 1991.
Mc CORMICK (J), Comblent l'écart entre logique indus-

trielle et logique sociale dans le management international, in *Ressources humaines et impact de l'internationalisation*, Entreprise et Personnel, Lyon, 1991.
PERETTI (JM), Vers le marché unique du recrutement, *Revue Française de Gestion*, Mars 1991.
PERETTI (JM), CAZAL (D) et QUIQUANDON (F), *Vers le management international des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris, 1990.
PRICE WATERHOUSE - CRANFIELD PROJECT, *International Strategic Resource Management*, 1991.