

GRH : Modèle intégré et Gestions différenciées des RH

Christel Beaucourt

Maître de Conférences, I.A.E. de LILLE

Anne Fabienne Dubroeuq

Enseignante chercheur, I.A.E. de LILLE

RESUME

Construire l'Europe c'est donner un cadre à la Gestion des Ressources Humaines pour qu'elle soit cohérente et juste au regard des spécificités nationales.

Toutefois, dans la pratique, la construction d'une communauté n'est pas chose aisée. De même, en théorie, l'élaboration d'un modèle se heurte au risque de complexité ou de réduction excessives.

Actuellement les réflexions prennent trois orientations : on se demande

- comment harmoniser les pratiques,
- comment mettre en place un management interculturel,
- comment bâtir une stratégie qui tienne compte des marchés européen, national et local.

Cependant peu de place est laissée à l'analyse, la compréhension ou la prise de conscience des fondements de ces débats.

Ceci nous incite à nous poser les questions suivantes :

- ne cherche-t-on pas à imposer un ordre pré-fabriqués ?
- ne s'éloigne-t-on pas d'une gestion des potentiels humains ?
- peut-on réellement s'engager à définir un cadre éthique à une gestion européenne des Ressources Humaines ?

Gérer c'est analyser de l'information, choisir et mettre en œuvre ces choix. La gestion des Ressources Humaines est l'intégration d'un vouloir, d'un agir et d'un savoir. Pour construire une Gestion Européenne des Ressources Humaines, il est nécessaire d'intégrer ces trois dimensions.

Actuellement chercheurs et praticiens décrivent les contours d'un management européen en inventoriant les spécificités nationales pour ensuite en venir à énoncer des principes fédérateurs. Rarement est expliquée la façon dont on intègre les éléments multiples et variés décrits. Très vite on passe à l'énoncé de procédures censées garantir une cohérence globale. Trois alternatives sont généralement proposées; elles reprennent les réflexions de certains philosophes, économistes et sociologues sur la construction de la société.

1- LES ORIENTATIONS ACTUELLES :

11- Pour construire une gestion européenne des ressources humaines, certains pensent qu'il est nécessaire

de réfléchir et de bâtir des relations contractuelles nouvelles et adaptées. Cette préoccupation cache une volonté d'établir un cadre juridique à la fois garant des contrats et respectueux des principes moraux définis (Hobbes). La loi est censée exprimer la volonté collective (Rousseau) et permettre ainsi une **harmonisation** des pratiques de gestion au sein des différents pays (Peretti et alii, 1990).

De ce mode de pensée, on retient que le management européen incarne un **ordre voulu** instauré par l'intermédiaire d'instances politiques, consultatives et représentatives des salariés et des employeurs. Un ensemble de lois et de directives sont promulguées en vue de limiter tout sentiment d'inéquité et de bâtir une justice européenne.

On cherche à harmoniser les pratiques de gestion pour que les conditions de formation et d'emploi soient sensiblement les mêmes au sein de la communauté. Certains domaines de la GRH sont plus affectés que d'autres par cette tendance à l'harmonisation.

Il est question essentiellement des relations sociales, des systèmes de rétribution, de la gestion de l'emploi, des compétences et du recrutement... Dans tous ces débats on rejoint la réflexion actuelle sur l'éthique en gestion sans toutefois prendre en considération les principes de contingence et de complexité si souvent évoqués. Rien ne sert de défendre des idéaux ou des utopies, ils finissent toujours par perdre leur crédit. L'essentiel est dans le respect de soi et de l'autre. Peut-être est-ce là la voie qui permettra de concilier liberté, égalité, fraternité et compétitivité (Graphe, 1992).

111- Les relations sociales

Les entreprises sont confrontées à des cadres réglementaires très différents selon les pays. Pour les maîtriser, elles cherchent à mieux les connaître mais surtout à les harmoniser. En ce sens, des directives européennes sont prises, une charte sociale a été adoptée pour garantir une bonne coordination des modalités de concertation et de négociation. Cela se traduit par l'existence d'un certain nombre d'institutions européennes qu'elles soient politiques, consultatives, censées représenter les salariés ou les employeurs.

Nous faisons référence ici : au Conseil Européen, à la Cour de Justice, au Fond Social Européen (chargé d'intervenir sur la formation professionnelle et le marché de l'emploi), au Centre Européen pour le développement de la formation professionnelle, à la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, à la Confédération européenne des syndicats de travailleurs (regroupant 34 organisations syndicales) ou encore à l'Union des industries de la communauté européenne (Rojot, 1992).

Toutes ces instances et directives européennes s'appuient sur les articles 118 A et 118 B du traité pour faire valoir leur compétence dans le domaine social. Si l'on examine d'un peu plus près les discours et les initiatives prises, on décèle certains principes communs qui orientent les débats (Lyon-Caen, 1991).

En premier lieu, on cherche à garantir une égalité de traitement par rapport aux systèmes de sécurité sociale et aux normes d'aménagement des conditions de travail (Birien S et alii, 1992). Par comparaison entre les pays, on définit des seuils pour lutter contre tout abus.

Ensuite les partenaires européens réfléchissent aux moyens de mettre en place une gestion européenne de la négociation collective. Cet axe de réflexion est primordial d'autant que dans tous les pays européens on observe une gestion de plus en plus "serrée" des effectifs. Tous s'interrogent sur la manière de gagner en flexibilité (Bournois, 1992). Comment diversifier les contrats ? Comment mieux aménager les temps de travail ? Comment adapter le droit du travail à ces évolutions ? Plutôt que de multiplier les initiatives ici ou là, la communauté européenne fait le pari d'organiser cette réflexion. Ainsi espère-t-elle mieux coordonner les relations sociales au niveau européen.

Enfin, on trouve un troisième axe autour duquel débattent les partenaires européens, celui de la représentation syndicale. C'est là que les résistances sont le plus clairement exprimées. Les syndicats de salariés craignent le "dumping social". De leurs côtés, les syndicats d'employeurs refusent de considérer ce niveau supplémentaire de négociation s'il mène à un cumul des concessions faites au niveau national.

Cette volonté d'harmoniser les relations sociales est particulièrement significative dans la mesure où à partir d'elle se bâtit la fonction personnel. Définir une charte sociale européenne, c'est réfléchir à des règles et à des valeurs communes. C'est aussi donner un sens à la fonction personnel et lui prescrire ses missions pour les années à venir. Certains pensent que cette harmonisation est d'autant plus aisée que l'Europe bénéficie d'une "tradition historique et culturelle commune" (Aubry, 1988). Au delà des moyens de mettre en oeuvre cette Europe sociale, il reste que cette logique d'harmonisation vise à fonder une unité à partir d'un droit ou en fonction de principes reconnus comme prioritaires par des instances représentatives d'une opinion collective pas toujours et systématiquement consultée. On impose en quelque sorte un ordre sans se soucier suffisamment des ordres spontanés qui ici ou là ont déjà apportés au problème des réponses partielles.

112- Les systèmes de rétribution

Outre les relations sociales, les politiques de rémunération constituent un volet essentiel dans cette recherche d'harmonisation des pratiques. Là encore de nombreux obstacles existent : des taux de chômage différents placent les entreprises dans des positions de force plus ou moins significatives ; chaque pays dispose de son propre système de formation et par conséquent de ses propres critères de classification ; enfin les modalités pour apprécier le personnel différent d'un pays à l'autre et jouent sur les formes de rétribution et de compensation offertes.

S'ajoute à ces difficultés pratiques, la nécessité de trouver un accord pour désigner les responsables de cette politique (CEE, Etats, entreprises) et définir les règles de rémunération. Quelle place va-t-on donner au processus d'individualisation des salaires ? Comment va-t-on choisir les critères d'évaluation du personnel ? Comment intégrer les contraintes juridiques, culturelles et économiques dans cette réflexion ? (Fitere, 1992).

Une fois de plus, tous ces discours sous-entendent l'instauration d'un principe d'équité européenne, mais ils n'indiquent nullement comment cette "équité", condition sine qua non d'un système européen de rémunération, peut être bâtie et par qui. Implicitement il semble entendu que les entreprises et le marché européen du travail la fixeront, au cas par cas : ils sont ainsi appelés à être juges et parties (Thevenet, 1992).

113- La gestion de l'emploi et des compétences

Gérer l'emploi, c'est permettre une européanisation des recrutements, un pilotage de carrière international et une meilleure application des principes de mobilité et de flexibilité. Harmoniser les politiques d'emploi, c'est aller dans le sens d'une optimisation des équipements et d'une minimisation des coûts que représente le personnel.

Actuellement cette réflexion concerne surtout les cadres et le personnel expatrié. Il est vrai que les cadres sont, et le seront plus encore dans l'avenir, les moyens de contrôle et d'intégration de la politique européenne de l'entreprise. Beaucoup d'efforts sont donc faits pour garantir un fort degré de cohérence et d'équité dans les pratiques de gestion des cadres en Europe (Bournois, 1991)

114- Conclusions

L'harmonisation affecte toutes les dimensions de la GRH. Mais ni le pourquoi, ni le sens de cette tendance ne sont expliqués. On harmonise parce que l'Europe ne peut se construire qu'ainsi. Les acteurs de cette harmonisation sont passés sous silence : qui harmonise ? l'Etat, les instances européennes, les entreprises supranationales ? Qui définit ce qui sera harmonisé ? comment l'harmonisation se fera ? quel est le résultat visé ? Quelles sont les structures qui imposent implicitement une idée de ce que doit être l'Europe harmonisée et l'europeéen comblé dans son nouvel espace ?

12- Pour construire une gestion Européenne des Ressources Humaines, certains pensent qu'il faut faire appel aux lois du marché. Dans cette perspective, on admet que l'ordre social est le produit d'un pur automatisme que tous actionnent mais que personne n'a conçu ni fabriqué. En son temps, A. Smith parlait de "main invisible" et Montesquieu évoquait "l'esprit des lois" comme une composante "naturelle" chez l'individu. Aujourd'hui on définit les caractéristiques du management européen à partir des contraintes incontournables du marché international. Pour survivre les entreprises devront respecter certaines règles d'adaptation notamment en créant des réseaux, en développant la flexibilité et en facilitant l'apprentissage. Les managers agissent en s'inspirant d'un **ordre connu** qui se façonne en dehors de leur volonté et de leur conscience.

Chaque modèle d'organisation repose sur des hypothèses implicites de la façon de construire au mieux une compétitivité à l'échelle européenne. Ces hypothèses découlent des lois du marché. On dira par exemple que pour être efficace une entreprise doit pouvoir combiner simultanément l'optimisation des économies d'échelle, d'étendue et de facteurs, avec la flexibilité pour réagir à des changements imprévus dans les taux de change, les goûts, et les technologies (A. Bartlett et alii, 1991). Généralement on retrouve dans les discours les principes d'action suivants :

121- la stratégie de réseau et de partenariat consiste à mettre en place un réseau de distribution qui couvre toute l'Europe, et qui tienne compte des spécificités de la distribution locale afin d'avoir des produits très compétitifs qui intègrent les comportements des clients nationaux (Devé, 1991).

122- La rapidité : suppose que l'entreprise soit capable de lancer ses produits partout simultanément compte tenu du raccourcissement des cycles de vie des produits et donc du temps de rentabilisation des investissements. Etre rapide c'est aussi savoir saisir dès qu'elles se présentent des opportunités bancaires, relatives aux assurances, à la fiscalité,... (Decker, 1991).

123- La taille critique de l'entreprise européenne est présentée comme supérieure à celle de l'entreprise nationale. L'entreprise européenne se doit de rationaliser sa production (spécialisation des sites et des activités). Ces exigences se traduisent par des fusions et des acquisitions, souvent en l'absence d'une gestion des RH.

Toutes ces orientations exigent une élévation des qualifications des hommes, un développement des capacités à acquérir l'information... Un certain nombre de recommandations quant à la GRH à mettre en place dans ce contexte de développement des échanges, d'ouverture des marchés nationaux sont faites. Dans tous les cas, les ressources humaines doivent servir au mieux cette logique commerciale.

13- Construire une gestion européenne des ressources humaines nécessite pour certains **d'analyser et de gérer les fonctionnements collectifs**. Dans cette perspective, on admet que l'ordre social se construit à notre insu par le jeu d'effets pervers, contre-intuitifs ou non-intentionnels. L'homme participe à l'organisation du social en prenant pour repères extérieurs capables de guider ses actions, des règles ou des principes qui proviennent de lui-même (Constant). En ce sens, on cherche à gérer l'interculturel pour reconnaître et intégrer les différences culturelles (Gauthey et alii, 1988). Construire une gestion européenne des Ressources Humaines revient à formaliser **l'ordre émergent**, plus précisément à clarifier les procédures objectives rationnelles et les non-dits.

"Il n'y aura pas de GRH européenne sans culture européenne", "le cadre de demain est un euromanager"... tels sont les discours qu'il nous est donné d'entendre.

131- La culture européenne

Tout comme la culture d'entreprise, la culture européenne est souvent, lorsque l'on essaye de l'instaurer sans lui laisser le temps d'émerger, le plus petit dénominateur commun des cultures des groupes qui compose la nouvelle entité; elle devient un patchwork appauvrissant.

Les discours mettent en exergue le "penser global" dans la reconnaissance des diversités culturelles locales.

On cherche à niveler les particularismes nationaux pour ne retenir que certaines variables. On analyse les modes de leadership, les attitudes au travail, les différences dans la perception du temps, tout cela en négligeant parfois les effets de contexte ou l'implicite. E. T. Hall a montré en quoi une culture à contexte riche se caractérise par une grande part d'implicite dans la communication. Le message se matérialise ou est intériorisé. Le langage verbal est plus limité, peu de mots sont nécessaires pour que les gens se comprennent (1975).

P. d'Iribarne (1989) illustre cette réflexion en comparant les comportements des américains et des français. "Les américains gèrent bien leurs filiales à l'étranger car ils adoptent des procédures objectives rationnelles. Ils mettent les points sur les "i". Chez eux il y a peu de non-dits, de suggéré. Tandis que les français donnent plus de place à ce qui va de soi, aux devoirs que chacun doit remplir sans qu'on le lui ait jamais dit. Une grande place est laissée à l'implicite. Des problèmes se posent forcément lorsque les français se trouvent face à des interlocuteurs qui ne peuvent comprendre cet "implicite" qui fait partie de la culture française".

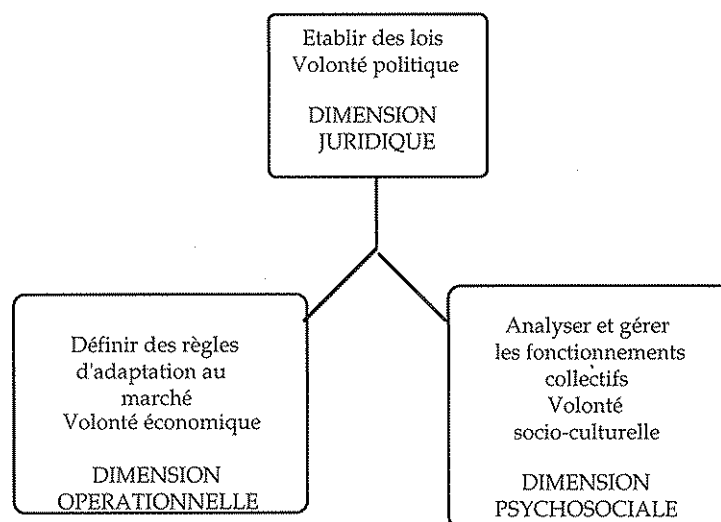
132-L'Euromanager

De l'euromanager on attend qu'il comprenne et intègre les contingences culturelles. Il est censé saisir les problèmes globalement tout en ayant une analyse fine des contextes nationaux ; il est à cheval sur plusieurs cultures ; il est mobile, bi- voire trilingue ; il s'expatrie, passe d'un pays à un autre ; il a une bonne culture générale, une connaissance de soi, une grande capacité d'écoute, des talents de pédagogue qui lui permettent de

transmettre ses connaissances dans tous les pays où il passe, il est équilibré psychologiquement, sur le plan familial, il est en bonne forme physique...

L'entreprise a pour mission d'assumer sa formation : formation à la communication et au management interculturel. Les contenus comprennent généralement des connaissances relatives aux cultures dans leurs grands traits (ce qui sous-entend que l'on peut saisir une culture dans ses grandes lignes, sans apprentissage de règles sociologiques de base), des connaissances relatives aux comportements et attitudes à adopter ou à ne pas avoir (...), et un apprentissage à se décentrer. Les contenus sont ainsi relativement bien cernés : non seulement ils apparaissent comme très incomplets, mais encore les discours se taisent sur les modes et moyens de transmission de telles connaissances (Vidal, 1991).

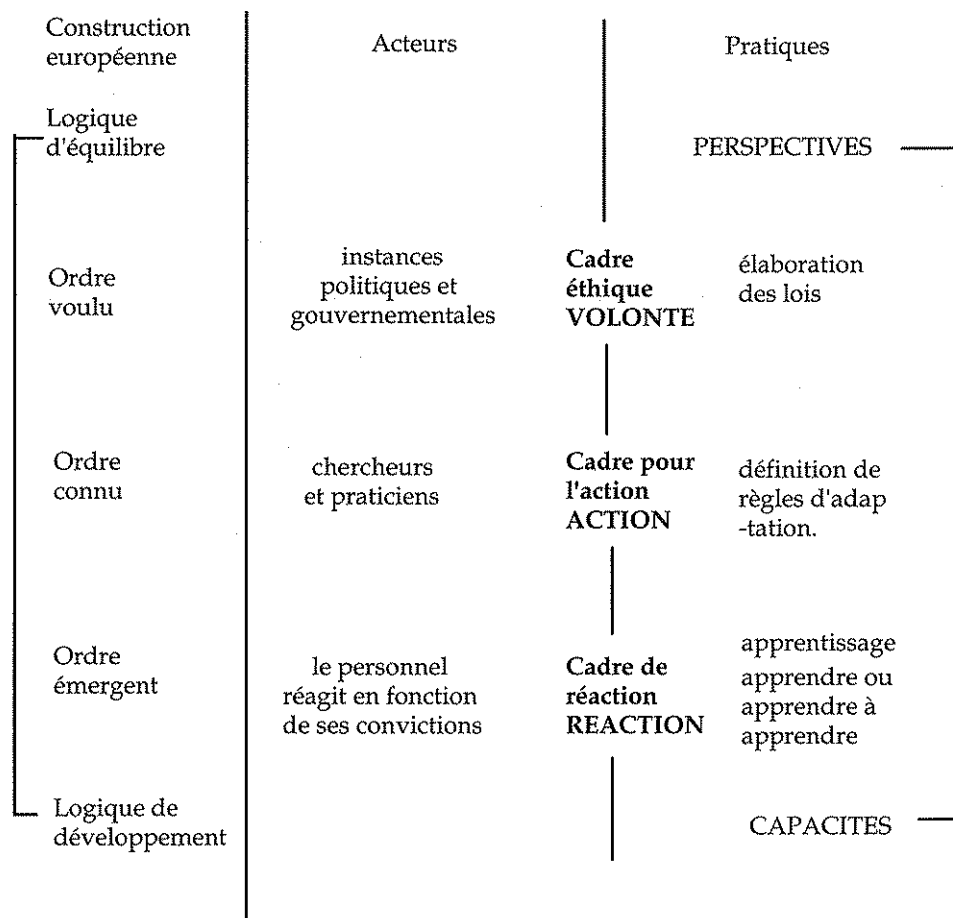
L'interculturel devient de la sorte pour les cadres un mode de comportement, une norme de fonctionnement collectif, qui comme l'harmonisation des pratiques n'émerge pas de lui-même mais est imposé. De la sorte, l'euromanager est celui qui élucide le réel, favorise l'explicitation des ordres émergents. Toutefois ce partage de sens est laissé à sa seule initiative sans consultation ni participation du personnel. Or mettre en place une politique d'intégration des diversités est nécessaire ; elle sera d'autant plus efficace qu'elle se fera avec la complicité des acteurs organisationnels. Ainsi les hommes, dans la multiplication des rencontres et des confrontations, renforceront leur identité (R. Girard). Ils seront plus à même de gérer eux-mêmes l'interculturel.



14- CONCLUSION

Trop souvent la réflexion et la pratique ne portent que sur une des trois dimensions. Or il importe d'intégrer ces différentes variables pour être pertinent et cohérent. Cela demande d'être vigilant sur trois continuums :

- 1- le premier part des logiques d'équilibre et de régulation vers des logiques de développement et d'auto-organisation.
- 2- le second part des perspectives ou des projets d'avenir vers les capacités actuelles et potentielles.
- 3- le troisième relie les fondements juridiques aux variables psychosociales en passant par les exigences opérationnelles.



Une telle intégration peut se réaliser dans la construction d'un modèle dont l'écueil est d'être soit trop complexe et inutilisable soit trop réducteur et sans intérêt car ne restituant que partiellement les enjeux et dimensions de la GRH européenne.

2- VERS UN MODELE INTEGRE DES GESTIONS DIFFERENCIEES :

Il y a dans la réflexion sur l'Europe un juste équilibre à trouver entre une conception de l'homme construite sur ce qu'on définit être son "amour propre" (l'homme est un être passionné, concurrentiel, il se compare aux autres; mieux vaut donc pour éviter les conflits ériger des règles et des normes pour agir) et une autre qui laisse place à "l'amour de soi" (l'homme est un être égoïste qui travaille à la réalisation de son projet personnel).

Trop souvent la première conception prévaut dans les modèles proposés. On retrouve un grand souci d'ériger des règles éthiques pour effacer tout sentiment d'injustice et éviter les comparaisons. On craint d'écouter les projets personnels tant on considère qu'il sera impossible de les gérer. Or considérer l'homme dans sa singularité, c'est aussi prêter attention à ses initiatives et à son potentiel créatif.

Intégrer ces deux conceptions de l'homme requiert :

- la définition d'un cadre qui permette le travail collectif sans uniformiser les pratiques et les comportements ;
- l'ouverture à l'apprentissage individuel et à la créativité pour qu'il n'y ait pas clôture du système.

Sortir de cette dualité, c'est dire que l'ordre social est un point de repère que tous contribuent à constituer mais que chacun tient pour guide venu de l'extérieur. L'ordre social ne peut être ni exclusivement extérieur à l'individu, c'est à dire imposé à lui-même sur la base de règles éthiques, ni intériorisé, c'est à dire coupé de sa dimension sociale (Dupuy J. P., 1992) . Pour sortir de cette contradiction, on fait souvent appel à la culture à la fois extérieure à l'individu et intériorisée par celui-ci. C'est la logique du "tiers inclus" tel que l'évoque M. Serres.

Permettre l'émergence d'une gestion européenne des Ressources Humaines demande donc de :

- garantir un minimum de prise de conscience et de reconnaissance de sa propre identité culturelle,
- veiller à une intégration créatrice des réalités culturelles et leur dépassement,
- fonder la gestion des hommes sur la prise de conscience, la tolérance et l'appréciation de la diversité culturelle (Amado G., et alii , 1991).

Car on ne peut parvenir à inculquer des règles de gestion voulues et connues sans la participation active des personnels concernés.

Il est admis la difficulté d'apprendre des procédures sans contenu. C'est l'illusion du raccourci. C'est par un long travail que des chercheurs et des praticiens ont abstrait un certain nombre de principes généraux à partir d'une multitude de constats et d'expériences. Or on veut croire que l'on peut faire apprendre directement ces principes généraux en économisant tout ce travail d'abstraction. Pour accepter et reconnaître les choix de gestion, le personnel a besoin de faire l'apprentissage des processus et des paramètres qui sont à l'origine des modèles adoptés. Mieux vaut "l'éduquer" à agir selon certains principes qu'il ressent et comprend plutôt que d'exiger de lui qu'il reproduise des schémas préalablement construits sans sa participation. Doit-on lui donner la solution au problème européen ? Doit-on lui poser la question en l'amenant progressivement à conscientiser le problème, ses difficultés et les moyens de le résoudre ?

En pédagogie, on se demande actuellement s'il convient mieux de donner à l'élève l'énoncé d'un problème avec des paramètres précis pour qu'il trouve la seule et unique solution ou s'il est préférable de lui poser une question en le laissant libre de choisir les paramètres et donc de trouver la solution qui convient au problème qu'il s'est lui-même posé.

En conclusion nous dirons que bâtir une gestion européenne des Ressources Humaines c'est :

- 1- former aux lois qui sont l'expression de la volonté générale,
- 2- établir des formes contractuelles nouvelles et adaptées,
- 3- prendre en compte les intérêts et les motivations du personnel,
- 4- amener les responsables à devenir des "régulateurs frontaliers" dont le rôle est de combiner les différents niveaux de construction de sens,
- 5- offrir des outils et des techniques qui permettent une individualisation des pratiques et un auto-apprentissage des principes qui les gouvernent.

L'entreprise tout comme la GRH n'est pas monolithique. Elles se conjuguent en systèmes et sous-systèmes de niveaux différents qui s'imbriquent et se renvoient les uns aux autres.

BIBLIOGRAPHIE

AUBRY M., Pour une Europe sociale, La Documentation Française, 1988.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S., Le management sans frontière, éd. d'Organisation, 1991.

BIRIEN S., BIRIEN J.L., Les enjeux sociaux de l'Europe, L'enjeu humain, n°2, 1992.

BOURNOIS F., La gestion des cadres en Europe, éd. Eyrolles, 1991.

BOURNOIS F., Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées, RFG, 1992.

D'IRIBARNE P., La logique de l'honneur, éd. du Seuil, 1989.

DECKER W., La nouvelle entreprise européenne, Harvard l'Expansion n°56, printemps 1990.

DEVE J-C., Réussir et durer ou l'Europe des PME, éd. Liaisons, 1991.

DUPUY J. P., Introduction aux sciences sociales, éd. Ellipses, 1992.

FITERE B., L'harmonisation des salaires en Europe, L'enjeu Humain, n°2, 1992.

FRIDBERG E., Les quatre défis du patron européen, Harvard l'Expansion n°56, printemps 1990.

GAUTHEY F., RATIU I., RODGERS I., XARDEL D., Leaders sans frontière, le défi des différences, éd. McGraw-Hill, 1988.

GRAPHE, L'année Ressources Humaines, éd. Maxima, 1992.

HALL E. T., Au delà de la culture, éd. du Seuil, 1979.

LYON-CAEN G., Les relations de travail internationales, éd. Liaisons, 1991.

PERETTI J. M., CAZAL D., QUIQUANDON F., Vers le management international des ressources humaines, éd. Liaisons sociales, 1990.

ROJOT J., Blocages et dynamique de l'Europe sociale, RFG, 1992.

THEVENET M., Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ? RFG, 1992.

TIXIER M., Travailler en Europe, mobilité, recrutement et culture, éd. Liaisons, 1992.

VIDAL Y., Cadres sans frontière, gestion internationale des ressources humaines, ESF, 1991.