

De la gestion internationale à la gestion européenne des cadres

Isabelle Huault

Chercheur CIFRE

IAE de LYON
URA CNRS 1257

RESUME

A partir d'une étude de la littérature managériale, plusieurs questions sont soulevées quant à une éventuelle spécificité de l'espace européen, distinct de l'espace international en termes de mobilité et de gestion des cadres.

Quels seraient en effet les enjeux d'une gestion européenne des cadres? Existe-t-il une particularité européenne impliquant des modes de gestion et d'organisation inédits; doit-on plutôt adopter les concepts et pratiques en vigueur en matière de gestion internationale ou comme le note M. THEVENET, entrer dans le cadre d'analyse de l'Europe comme contexte national ou "nouvelle sphère domestique"?

Une première approche quantitative dont l'échantillon est constitué par une cinquantaine d'entreprises de plus de 2500 salariés permet la mise en évidence de tendances nouvelles dans la zone Europe: formes inédites de mobilité (mobilité circulaire, impatriation), fluidité accrue du personnel, pratiques de gestion en évolution, changements dans les perceptions (l'Europe comme cadre national) et le vocabulaire (on ne parle plus d'expatriation mais de mobilité intracommunautaire).

Une deuxième phase de type plus qualitatif, fondée sur des entretiens semi-directifs auprès d'anciens cadres expatriés en Europe et hors Europe, valide les évolutions observées, en portant l'attention sur les caractéristiques socio-culturelles, les motivations, les itinéraires de carrière, les logiques des acteurs concernés.

Sans parvenir à des conclusions tranchées, des hypothèses sont posées qui conduisent à reconsidérer le contexte dans lequel s'exerçait traditionnellement la gestion internationale des ressources humaines.

La perspective du Marché Unique européen risque de profondément bouleverser l'environnement des entreprises et d'affecter durablement le comportement des acteurs économiques et sociaux. Il est vrai qu'aucune expérience similaire n'a jamais été vécue sur l'un quelconque des grands marchés internationaux.

En matière de gestion des hommes, et particulièrement de gestion des cadres -puisqu'il s'agit en fait de la seule catégorie à propos de laquelle les entreprises se posent concrètement le problème de la mobilité- on peut légitimement s'interroger: l'avènement d'un contexte législatif, socio-juridique, culturel, politique particulier aura-t-il pour conséquence d'engendrer dans les entreprises des modes de gestion et d'organisation spécifiques voire inédits ?

Continuera-t-on au contraire à traiter de la mobilité et de la gestion européennes, avec les mêmes concepts, le même "appareillage intellectuel", le même référentiel que celui de la gestion internationale classique des ressources humaines, comme c'est

aujourd'hui majoritairement le cas dans la littérature managériale ?

I- POURQUOI LA GESTION EUROPEENNE DES CADRES: GENESE ET PROBLEMATIQUE ?

Les questionnements qui suivent ont pour origine les réflexions de M. THEVENET (1991) qui analyse l'émergence éventuelle d'une nouvelle problématique de gestion liée au contexte communautaire. Pour lui, l'europanisation n'est pas une "forme de la problématique plus large de l'internationalisation" mais traduit l'apparition du nouveau contexte domestique. Il n'y a donc pas lieu d'adopter le cadre d'analyse de la gestion internationale des ressources humaines, "cadre trop limité" pour envisager les rapports entre l'Europe et la gestion des ressources humaines.

L'ensemble des pratiques et systèmes actuellement en cours dans le contexte national va simplement se trouver étendu, complexifié par l'exacerbation des facteurs de contingence mais ne changera pas fondamentalement de nature. M.THEVENET remet finalement en cause la surestimation de la variable internationale dans la plupart des articles, ouvrages concernant ce domaine.

La quasi-totalité des écrits sur le sujet s'inscrit en effet dans la longue tradition de la littérature sur la gestion internationale des ressources humaines¹ et soutient que l'Europe en marche ne constitue qu'une nouvelle étape de la globalisation. Dans un article récent et significatif, C.H BESSEYRE des HORTS (1991) focalise son attention sur le critère international dans la gestion des carrières en Europe: on retrouve au passage la typologie de HEENAN et PERLMUTTER (1979) qui propose un "cadre d'analyse des différentes approches en matière d'internationalisation et leurs conséquences sur la gestion internationale des ressources humaines". 1993 est, dans cette perspective, considérée comme un nouveau défi, sans assigner de caractéristiques spécifiques au nouvel espace en construction. Confrontées au Grand Marché Intérieur, les entreprises européennes contraintes à internationaliser leurs activités trouvent, selon l'auteur, un référentiel pertinent dans le cadre de la gestion internationale.

De même, quand J.M PERETTI *et alii* (1990) développe le concept de "management international des ressources humaines", c'est l'espace européen, le Marché Unique qui soutient l'argumentation de la nécessaire internationalisation; implicitement est posée l'hypothèse qu'eupéanisation et internationalisation constituent des enjeux similaires... De façon générale l'insistance sur la globalisation de l'économie, sur un monde "panéconomique" domine le débat, sans différenciation des ensembles géographiques (OHMAE, 1991), partant du constat que partout dans le monde les managers sont confrontés aux mêmes défis (BARTLETT *et alii*, 1991).

Un troisième courant (THURLEY et WIRDENIUS 1991, VAN DIJCK, 1990) qui souligne le caractère éminemment particulier de l'espace communautaire parie sur l'émergence d'un management européen; les objectifs sociaux, culturels, économiques et politiques de l'Europe l'amèneront à un style de gestion inédit, spécifique, distinct des écoles américaine et japonaise, véritable défi posé aux systèmes nationaux: "il faut donc désormais accepter l'idée d'un changement radical et généralisé". (THURLEY et WIRDENIUS, 1991)

Ces éléments amènent donc à soulever des questions importantes pour la gestion des ressources

humaines - en particulier pour la gestion européenne des cadres² - et à interroger notre champ de recherche:

* l'Europe (mais quelles frontières: CEE, Europe occidentale?) est-elle en phase de devenir une zone socio-économique homogène, un espace quasi-national, une "nouvelle sphère domestique" qui rend inopérante l'importance accordée au critère international dans la gestion des hommes et pour laquelle le cadre d'analyse traditionnel du management international des ressources humaines est inapproprié?

* Resterait-elle plutôt marquée du sceau de l'international, variable explicitement présente dans les modes de gestion et d'organisation, et sans point commun avec les pratiques en cours dans le contexte national: rémunération, structure organisationnelle et relations filiales/maison-mère, formation à dispenser avant un transfert ...

* S'agirait-il comme nous aurions tendance à le penser, d'un cadre hybride, devenu autre, où perdurent des traces d'international et où émergent des "doses" de national, dont la première manifestation est la levée des frontières formelles ?

Il y a en tout état de cause évolution de l'environnement des organisations: quel impact a la construction de l'Europe sur le type de relations filiales/maison-mère ? Quelle population cadre gère-t-on? Où les gère-t-on? Quel système d'information ressources humaines est-il mieux adapté pour une bonne connaissance du vivier de managers et une gestion des carrières adéquate? Quel sens a la rémunération dans cet environnement, que devient le système de rétribution et d'équité dans l'entreprise? En quoi l'intégration européenne modifie-t-elle les stratégies des organisations?

Il serait évidemment impossible de répondre de façon exhaustive à l'ensemble des questions soulevées ici, puisque notre travail d'investigation est loin d'être achevé. Nous présentons néanmoins un certain nombre de constats d'ores et déjà effectués, constituant la toile de fond du problème de recherche. Ces constats sont issus d'une étude statistique dont nous explicitons la méthodologie et les principaux résultats...provisoires.

II- QUELQUES POINTS DE METHODOLOGIE

A- Entreprises-cibles

Un questionnaire a été envoyé au responsable de la gestion internationale ou au responsable de la gestion des cadres de 305 entreprises de plus de 2500 salariés, implantées en France, tous secteurs d'activité confondus: la liste des organisations était essentiellement issue du fichier de l'ANDCP. 235 entreprises ne nous ont pas répondu, 20 déclineront leur participation pour des motifs divers ;

¹ on citera par exemple sans prétendre à l'exhaustivité: EVANS *et alii* (1989), *Human resource management in international firms*, Mc Millan, (13-61)
DOZ, Y (1986), *Strategic management in multinational companies*, Oxford, Pergamon Press
DOWLING, P.J. *et alii* (1990), *International dimensions of human resource management*, Boston M.A, PWS Kent

² que nous distinguons avec F.BOURNOIS de la gestion comparée des cadres en Europe.

(manque de dimension européenne ou de mouvements significatifs, manque de temps pour répondre, sujet confidentiel...). 50 entreprises renvoyèrent le questionnaire. Parmi ces questionnaires, 48 étaient entièrement complétés et furent utilisés pour l'analyse statistique commentée ci-dessous. Le taux de réponse de 16% est certes modeste, mais comparable à d'autres recherches dont la méthodologie est proche¹. Toutes les réponses représentent le point de vue d'un manager de l'organisation, ce qui constitue un filtre important. Mais nous soulignons avec J.L LE MOIGNE (1991) "que la connaissance de la réalité en gestion, n'a d'autre réalité que la représentation que s'en construit un sujet". L'entreprise appartient au secteur d'activité industriel dans 60% des cas, 62% ont plus de 5000 salariés en France, 36% ayant plus de 10000 salariés: l'effectif moyen est de 12000 personnes. Le chiffre d'affaires est supérieur à 10 milliards de francs pour 69% des cas, avec un CA moyen de 42 milliards de francs. Pour la majorité des entreprises la maison-mère est située en France. Ces éléments garantissent donc une certaine homogénéité entre les entreprises analysées et autorisent les comparaisons en limitant l'importance de certains facteurs de contingence. Les organisations de l'échantillon couvrent des marchés internationaux (76%) et ont subi des changements structurels majeurs (fusions-acquisitions) au cours des trois dernières années (59% dans la CEE et 56% dans le reste du monde), preuve d'une certaine recomposition du paysage économique et d'évolutions fondamentales. L'ensemble des traitements statistiques a été réalisé en utilisant les procédures du logiciel SAS développé par l'INSEE.

B- Questionnaire: élaboration, variables utilisées

Le questionnaire est construit sur la base d'une pré-enquête téléphonique auprès d'une dizaine de responsables cadres de grandes entreprises implantées en France². Cela a permis d'identifier des descripteurs pertinents, puisque les variables utilisées pour l'analyse sont issues de la littérature spécialisée mais aussi des discours des praticiens. Certains éléments (ceux liés à la stratégie et au marché Unique) proviennent de questionnaires d'autres études³. Le questionnaire est organisé autour de cinq grandes parties. Pour la plupart des questions, trois ensembles géographiques (CEE/ Europe hors CEE/ reste du monde) ont été dégagés pour permettre de répondre aux interrogations soulevées par la problématique. Les thèmes majeurs abordés ont été les suivants:

- mobilité géographique et profil du cadre expatrié

¹ voir le projet Price Waterhouse/Cranfield de 1990 et BESSEYRE des HORTS C.H., (1991) *Intégration stratégique des ressources humaines, de la théorie à la pratique.*, AGRH, 2è Congrès, Cergy, symposium n°13

² Il s'agit de: Rhône Poulenc, Saint-Gobain, Alcatel CIT, Crédit Lyonnais, Total, Citroën, Fiat.

³ The Price Waterhouse Cranfield Project, 1991

(nombre et types de mouvements, fonctions occupées, objectifs de la mobilité...)

- dimension internationale et pratiques de gestion (formation, rémunération, recrutement, *management development*)
- structure et organisation (système d'information ressources humaines, autonomie des filiales, manière de pourvoir les postes-clés)
- stratégie et Marché Unique (impact du Marché Unique sur l'entreprise, élaboration d'une stratégie globale et/ou d'une stratégie ressources humaines face à 93...)
- caractéristiques de l'entreprise.

Les commentaires suivants se fondent sur des tris à plat, tris croisés et matrices de corrélations entre les variables numériques. Les résultats présentés sont des résultats provisoires, susceptibles d'être enrichis par une analyse de données multivariée actuellement en cours.

III- PERCEPTIONS ET PRATIQUES DECLAREES DE 48 GRANDES ENTREPRISES IMPLANTEES EN FRANCE: APPROCHE THEMATIQUE.

Cette partie aborde les tendances lourdes rencontrées dans les organisations de l'échantillon. Le pourcentage de non-réponses observé pour l'Europe hors CEE (partiellement expliqué par le faible nombre de mouvements dans cette zone) contraint à nuancer considérablement notre propos en ce qui concerne cet espace.

A- Intensification des mouvements de cadres en Europe et formes inédites de mobilité.

De manière assez sensible en 1991, s'amorcent des transferts de l'étranger vers la France ou de l'étranger vers l'étranger: 26% des entreprises de l'échantillon ont eu de 10 à 20 mouvements de l'étranger vers la France, 15% de l'étranger vers l'étranger. On remarque par ailleurs une augmentation des mouvements de français expatriés en Europe⁴ pour 55% des entreprises, tandis que le phénomène *impatriation* et que les échanges croisés bi-latéraux se développent essentiellement dans la CEE (75% des entreprises répondent par la négative pour le reste du monde). Il existe d'ailleurs une liaison importante entre l'évolution du nombre d'expatriés en Europe et le développement de l'*impatriation* dans la CEE: 40% des organisations de l'échantillon voient leur nombre d'expatriés en Europe augmenter et développent l'*impatriation* simultanément.

⁴ Le Professeur WERNER, Directeur scientifique de l'Institut allemand du travail de Nuremberg (communication au séminaire Euro-Fiet, 26-27 nov 91), n'annonce pas de mouvements quantitativement significatifs de population active après 93, mais insiste sur le potentiel migratoire parmi les cadres: les personnes ayant reçu une formation supérieure seront plus mobiles et des mouvements plus importants seront observés.

Pour de nombreuses entreprises en effet, les mouvements France-CEE sont désormais indissociables du développement des mouvements CEE-France. L'intensification des échanges en Europe est globale: de nouvelles formes de mouvements accompagnent l'expatriation classique.

Les mouvements de cadres non-français entre filiales étrangères sont en revanche moins nombreux et une grande partie des entreprises interrogées n'a pas accès à l'information (plus de 50% dans ce cas). Le manque d'informations augmente d'ailleurs avec l'éloignement géographique: si 52% des entreprises ne répondent pas pour les mouvements intra-CEE, elles sont 61% à le faire pour l'international. Une analyse de la variance permet néanmoins de montrer que la formation de la variable "nombre de mouvements de cadres non français intra-CEE" est fortement influencée par les variables "développement de l'impatriation dans la CEE" et "évolution du nombre d'expatriés en Europe", ce qui corrobore les conclusions sur le développement de mouvements tous azimuts dans l'espace européen.

B- Profil des cadres expatriés et objectifs de la mobilité

1- Des profils sensiblement distincts pour des destinations différentes

S'il est vrai que le type de cadre expatrié ne varie pas de façon tranchée selon les ensembles géographiques concernés, il faut nuancer et observer des évolutions: l'expatrié est certes un manager de manière générale mais la proportion d'experts est plus importante pour le reste du monde. Les cadres occupent par ailleurs prioritairement des fonctions commerciales. Le classement en rang 2 des filières "pourvoyeuses" d'expatriés fait apparaître de manière plus manifeste la différenciation des profils des cadres selon les espaces géographiques, avec plus de financiers en Europe (34% des entreprises) et plus de "producteurs" à l'international (39% des organisations).

Autre fait significatif: les missions courtes sont en voie de développement dans la CEE, phénomène encore marginal en pourcentage (13% des entreprises affirment avoir pour leurs cadres une durée moyenne de tenue de poste inférieure à 2 ans) mais plus important que pour les zones Europe hors CEE et internationales: les séjours de courte durée dans la Communauté (stages, voyages d'affaires, rencontres professionnelles) se présentent comme alternatives à l'expatriation classique.

2- Objectifs de l'expatriation

Il s'agit prioritairement de transfert de compétences, mais il convient de nuancer le propos selon les espaces étudiés: on note comparativement une plus forte volonté de contrôle managérial et de diffusion de valeurs communes en Europe que dans le reste du monde: 51% de transfert de compétences à l'international contre 38% dans la CEE, 13% de diffusion de valeurs communes dans la CEE et 5% dans le reste du monde. En rang 2 est d'abord citée la modalité "formation" pour la CEE, ce qui n'est pas le cas pour les autres espaces. Ici se trouve peut-être l'une des spécificités de la Communauté avec des types de mission plus équilibrés.

Les transferts répondent certes aux besoins de l'organisation en envoyant un manager qui a déjà le savoir requis pour le poste, mais ne sont plus seulement déterminés par des besoins à court terme. La valeur en développement du management que comportent les affectations à l'étranger est désormais considérée comme fondamentale (BARTLETT et GOSHAL, 1991): l'espace communautaire offre à cet égard un intéressant terrain d'expérience.

3- Moteurs de la mobilité

L'intérêt du poste domine, complété pour le reste du monde par l'expérience dans une autre culture (24%) et la rémunération (14%): on perçoit l'importance des conditions matérielles qui reste encore un facteur de motivation dans le cas de destinations lointaines. L'espoir d'une promotion est souvent cité pour la CEE (20% des cas en rang 1, 40% en rang 2).

C- Dimension internationale et pratiques de gestion: évolutions sans révolution.

1- Formation

On note une stabilité générale des dépenses pour tous les espaces comme si le nouveau contexte socio-économique en Europe ne venait pas fondamentalement modifier ou remettre en cause les pratiques de formation. En revanche lorsque l'on fait appel aux perceptions et opinions des managers, une différenciation apparaît entre les zones géographiques: on souhaite privilégier la formation en langues dans la CEE (34% des entreprises la classent en rang 1) et plus fortement encore le management interculturel dans le reste du monde. On n'accorde donc pas les mêmes priorités aux domaines de formation à privilégier selon les pays concernés. La matrice des corrélations entre variables numériques fait apparaître que si le pourcentage des expatriés dans la CEE est fort, alors les stages de management du changement sont plus fréquents. Cela traduit la préoccupation de certaines organisations qui voient dans l'espace communautaire un contexte turbulent, complexe et qui adaptent la formation de leurs cadres en conséquence.

2- Recrutement

Ici domine le manque évident d'informations concernant le recrutement de cadres étrangers en 1991: environ 30% des entreprises ne savent pas répondre, ce qui illustre les carences existant en termes de système d'information ressources humaines. La plus grande partie des entreprises se situe entre 0 et 4 recrutements, même si lorsqu'on atteint de plus grosses proportions, c'est seulement parmi les cadres issus de la CEE qu'il faut chercher (13% de 5 à 14 recrutements): existe-t-il une plus grande facilité de recrutement dans la CEE, une meilleure connaissance des diplômés, l'accès à des bases de données appropriées, source de plus grande confiance pour l'embauche de managers locaux? La proximité géographique et culturelle permet-elle un recours plus aisé au réservoir de cadres européens?

Autant de questions auxquelles il faudrait répondre de manière approfondie après une étude de type qualitatif. Ailleurs le phénomène "recrutement étranger" apparaît marginal.

3- Carrière et développement des cadres

Le passage à l'international est intégré à l'itinéraire de carrière pour 65% des entreprises. On note un plus faible pourcentage pour le passage en Europe: 48% seulement. On rencontre globalement peu d'étrangers dans les comités de direction des entreprises interrogées; et lorsqu'ils sont présents, ce sont les cadres issus de la CEE que l'on trouve dans les plus grandes proportions: le quart des entreprises analysées ont un comité de direction composé à plus de 15% par des étrangers issus de la CEE.

Le retour d'expatriation pose toujours des problèmes pour la majorité des entreprises (57%), bien que 60% s'engagent à retrouver un poste de niveau au moins similaire à celui du départ. Mais un engagement ou un non engagement au départ n'a pas d'impact direct sur le succès ou l'échec du retour, comme le suggère le croisement de ces deux variables non liées. L'analyse des compétences développées à l'étranger par les cadres de retour demeure insuffisante ou superficielle.

4- Dimensions financières et juridiques

Les dimensions financières et juridiques de la mobilité ne comportent quasiment aucune difficulté dans la CEE alors que 64 à 68% des entreprises les trouvent très importantes ou importantes pour l'Europe hors CEE et le reste du monde. Une très nette spécificité européenne est visible ici, du moins dans la vision qu'ont les entreprises de l'espace communautaire, vision susceptible de devenir à l'avenir catalyseur de fluidité du personnel en Europe. Ceci est à nuancer avec le sentiment pour la majorité des organisations, que l'harmonisation sociale dans la CEE n'est pas satisfaisante.

De plus en plus de groupes envisagent par ailleurs une révision du package financier offert en Europe, repensent les conditions dans lesquelles sont détachés les cadres affectés dans ces filiales. Des dispositions qui jusqu'à présent ont conduit à des montages complexes (du fait de prime d'expatriation, de "tax equalization", de différentiel de coût de la vie...) et à des disparités entre cadres expatriés et locaux, risquent de faire l'objet de modifications, rendant les conditions financières d'affectation en Europe moins attractives mais reportant les exigences sur des perspectives de carrière intéressantes. Ces intentions illustrent le fait que l'Europe est de plus en plus considérée comme un espace à part ou comme le souligne l'un des managers interrogé: "elle devient notre marché naturel".

D- Structure et organisation: vers le développement des systèmes d'informations ressources humaines

Il existe une structure centralisée de coordination des mouvements de cadres pour tous les espaces analysés: plus les mouvements sont lointains et plus cette structure se fait rare. Mais c'est une question de nuance car 70% des entreprises ont adopté un tel mode d'organisation. 10% ont des structures distinctes pour CEE et international.

Plus on s'éloigne géographiquement de la France, moins on trouve un système d'information ressources humaines développé: 74% des entreprises centralisent pour la France les renseignements concernant les souhaits d'évolution de carrière, les potentialités, les profils de leurs cadres. Elles ne sont plus que 57% à le faire pour le reste du monde.

En ce qui concerne l'autonomie des filiales, mais il faut être prudent dans l'interprétation et se garder de généraliser tant peuvent être variés les facteurs de contingence, la filiale européenne semble bénéficier de plus de marge de manoeuvre que la filiale non européenne: 11% n'ont pas du tout d'autonomie contre 24% dans le reste du monde, 16% ont une totale autonomie contre 6% à l'international. Ceci est confirmé par la manière de pourvoir les postes-clés: on préfère un cadre local dans la CEE; ailleurs il n'y a pas de principe affirmé. Si les entreprises affichent une volonté marquée de contrôle managérial dans la CEE et favorisent l'envoi de managers, cela ne passe pas forcément par l'affectation de ces managers aux postes-clés.

E-Stratégie et Marché Unique

Peu d'entreprises formalisent leur stratégie face à 93: pour 38% des organisations, il existe une stratégie globale mais 9% seulement l'ont formalisée de manière écrite. 50% des entreprises n'ont pas de stratégie du tout face à la perspective du Marché Unique et 12% ne disposent pas de l'information pour répondre. 65% des organisations de l'échantillon n'affichent pas de stratégie ressources humaines et parmi celles affirmant en avoir élaboré une, aucune ne l'a écrite. La présence quasi-générale du directeur des ressources humaines au Comité de direction ne change d'ailleurs pas cette situation car appartenance du DRH à l'état major et stratégie de ressources humaines face à l'Europe ne sont pas des variables liées.

Il est enfin significatif de voir que l'on ne parle guère plus d'étranger pour caractériser l'espace européen. 41% utilisent le vocable "extension de la sphère domestique" et 52% parlent de "cadre indéfinissable". En outre, pour caractériser les mouvements inter-pays, le mot "expatriation" disparaît peu à peu au profit de l'expression "mobilité intra-communautaire" (61% des entreprises). Cela apporte un supplément d'éléments sur une éventuelle spécificité de l'espace européen. Reste à déterminer ce que recouvrent concrètement de telles évolutions en termes de modes d'organisation et de pratiques de gestion.

Quand on connaît l'importance des perceptions sur les pratiques de management¹, on peut légitimement s'attendre à la réelle portée de l'évolution sémantique et parier sur de futurs changements: 88% des organisations en envisagent pour les cinq ans à venir.

Le tableau synthétique suivant récapitule les différences majeures observées entre espace européen et international, pour la mobilité et la gestion des cadres.

MOBILITE ET GESTION DES CADRES
espace européen

Mobilité et profil de l'expatrié

- mouvements tous azimuts et impatriation, mobilité circulaire
- fluidité accrue
- missions courtes en progression
- financiers

Objectifs de la mobilité

- transfert de compétences mais diff. de valeurs communes et contrôle managérial

Moteurs de la mobilité

- espoir d'une promotion

Recrutement

- petite proportion de cadres étrangers recrutés mais issus de la CEE

Carrière

- étrangers présents au Comité de direction issus de la CEE

Rémunération

- perception de peu de difficultés liées aux dimensions de l'expatriation
- révision du package financier pour le cadre affecté dans une filiale europ.

Organisation

- centralisation des informations sur le vivier de cadres plus affirmée bien que peu développée
- plus grande marge de manoeuvre de la filiale, postes-clés pourvus par les locaux

Marché Unique

- évolution sémantique: espace européen=sphère domestique ou cadre indéfinissable
- mvts inter pays= mobilité intra communautaire
- perception d'évolutions majeures d'ici 5 ans

MOBILITE ET GESTION DES CADRES
espace international

- mouvements encore classiques, unilatéraux (France-étranger)
- durée d'expat.: 5 ans
- experts, "techniciens"

- focalisation sur le transfert de compétences

- rémunération et expérience dans une autre culture

- quasi-absence de cadres recrutés issus de cet espace

- perception de difficultés juridiques et financières importantes

- système d'information RH au stade embryonnaire

- autonomie moins importante de la filiale pas de principe pour pourvoir les postes-clés

- espace international= étranger

- mvts inter-pays= expatriation
-

¹ voir à ce sujet les travaux d'A.C MARTINET et ce que nous avons écrit sur l'importance des perceptions des managers quant aux stratégies développées: REFALO-HUAULT I, (1991), Typologie de pratiques de management stratégique des ressources humaines face au défi 93: le cas des grandes entreprises françaises à vocation européenne, Mémoire pour le DEA ès Sciences de Gestion, sous la direction de J.THOMAS, 145 pages.

IV- GROS PLAN SUR LE CAS PARTICULIER D'UN IMPORTANT GROUPE INDUSTRIEL FRANCAIS

Nous insistons ici sur la nécessité d'une analyse clinique. Même si celle-ci n'a pu être approfondie puisqu'il s'agit d'une recherche en cours de réalisation, elle permet de confirmer un certain nombre de résultats quantitatifs en se situant cette fois du côté du cadre. L'entreprise industrielle dans laquelle nous sommes immergée depuis un an en tant que chercheur au sein de la Direction du Personnel, comprend 80000 personnes, dont 64500 en France, 13700 en Europe et 2450 pour le reste du monde. Elle compte 3800 cadres, dont 140 expatriés (42 en Europe, 100 pour le reste du monde), répartis dans des filiales industrielles (deux en Europe) et commerciales. Nous présentons une synthèse rapide de quelques observations significatives, eu égard à la problématique définie.

A- Le phénomène mobilité à l'étranger: d'une société exportatrice ... à un groupe européen

Lorsque l'on observe l'évolution purement quantitative de la mobilité au sein de la société entre 1990 et 1991, on constate:

- l'augmentation globale des mouvements d'expatriation: 44 départs en 90 et 59 en 91, soit une progression de 34%
- l'accroissement sensible du nombre de français dans les filiales industrielles européennes
- quelques arrivées significatives d'anglais et d'espagnols dans des postes industriels au sein du siège ou des sites de production français: on note une évolution de plus de 60% de ce type de mouvements. Le phénomène *impatriation* commence à devenir réalité.

L'évolution tant dans les types de mouvements que dans la répartition et le nombre de cadres mobiles en Europe se trouve clairement établie.

B- Discours et perceptions de quelques anciens cadres expatriés

Nous avons mené une dizaine d'entretiens semi-directifs centrés de deux heures environ auprès d'anciens cadres expatriés. Le micro-échantillon analysé se compose ainsi: cinq cadres expatriés en Europe dont trois de filière technique et deux de filière commerciale, cinq cadres expatriés hors Europe, essentiellement des commerciaux. C'est le thème de la carrière qui a principalement retenu notre attention en insistant sur les profils des différentes catégories de cadres.

1- Commentaires sur l'itinéraire de carrière

Beaucoup mettent en avant l'intérêt des postes en expatriation, surtout en ce qui concerne les cadres de la "grande exportation": ils soulignent l'importance du changement, de la remise en cause permanente et sont satisfaits d'avoir pu éviter le "caractère sécurisant et anesthésiant d'une vie professionnelle au siège". Prenant

du recul par rapport à leur carrière, ils retiennent essentiellement l'expérience internationale.

Les cadres expatriés en Europe regardent cette carrière de manière générale, sans focalisation sur l'expatriation: ils sont plus satisfaits de leur progression au sein de la société. Néanmoins, c'est un sentiment mitigé qui domine avec un écart entre la perception que l'on a de la mobilité et de ses conséquences sur la carrière, et ce qu'elle se révèle être en réalité. On observe une différence de degré, d'intensité des problèmes selon les destinations, comme si la proximité géographique évitait quelque peu l'oubli et la marginalisation...

2- Des stratégies de carrière différentes selon les destinations.

Les expatriés de l'"international" sont en général des passionnés d'exotisme: on pourrait les qualifier d'"aventuriers" ou de "baroudeurs". Avouant qu'ils ne sont pas des "carriéristes", ils manifestent un goût quasi-exclusif parfois pour les postes à l'étranger et sont en attente permanente d'un nouveau départ: "j'étais plus sensible à l'intérêt du travail et du pays qu'à la dimension promotion", déclare un ingénieur. Pour les anciens expatriés en Europe, la situation s'avère différente: on rencontre des cadres "évolutifs", aux ambitions et espérances certaines, faisant preuve de volontarisme en matière de progression hiérarchique.

3-L'expatriation: opinions

* *moteurs de la mobilité*: pour l'Europe, l'intérêt direct du poste est cité en premier lieu, la possibilité d'avoir des responsabilités élargies, ainsi que le goût du défi à relever. En ce qui concerne le reste du monde, l'aspect matériel et particulièrement l'intérêt financier est apparu de manière quasi-systématique. Naturellement vient se greffer sur cette dimension ce que certains appellent le "virus de l'expatriation".

* *difficultés rencontrées en expatriation*: c'est dans la zone hors Europe que se manifestent les problèmes d'ordre matériel, familial, culturel, professionnel les plus aigus: conditions sanitaires défavorables, sécurité individuelle non assurée...; les efforts nécessaires pour s'insérer dans une culture différente sont parfois considérables. Il s'agit selon nous d'une différence essentielle avec l'Europe et d'une illustration de la place du critère international dans la gestion de la mobilité hors Europe qui justifie d'ailleurs des pratiques de rémunération particulières.

* *question cruciale du retour*: il y a quasi-unanimité pour dire que la mobilité n'est pas valorisante dans l'entreprise ou n'est pas intégrée à l'itinéraire de carrière. Beaucoup s'interrogent: "que se serait-il passé si j'étais resté en France?". Les cadres ont des difficultés à comprendre qu'on réduise leur champ d'action et leur degré de pouvoir une fois rentrés en France.

Les sentiments de frustration, de responsabilités abandonnées, la sensation d'écrasement dans une structure lourde et hiérarchisée s'avèrent être des symptômes souvent rencontrés chez les cadres de retour de "grande exportation".

La situation est un peu différente pour les anciens expatriés dans la CEE qui jugent que l'expérience a été valorisante et leur ouvre des horizons.

A ce stade de l'analyse dans l'entreprise observée, il apparaît que la mobilité en Europe présente spécificités et caractéristiques notables:

- elle s'oriente de plus en plus vers des échanges bilatéraux, tandis que se développe l'impatriation ;
- les profils, motivations, stratégies de carrière des cadres mobiles en Europe sont assez différents de ceux des expatriés outre-mer. Il semblerait qu'en Europe, la gestion des métiers soit similaire à celle de la France. Pour le reste du monde c'est le profil international qui prime: on cherche quelqu'un capable de tenir tel ou tel poste à l'étranger avec l'idée que l'international, distinct du marché intérieur doit être confié à des spécialistes: un groupe d'"internationalistes" est censé résoudre les questions liées aux marchés étrangers.

- les itinéraires de carrière en termes de progression dans la hiérarchie ne sont pas identiques, les cadres en Europe manifestant moins de frustration, d'amertume et de ressentiment que leurs collègues hors Europe. Leur expérience à l'étranger est d'ailleurs plus limitée dans le temps.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Sur la base d'une étude statistique et d'entretiens cliniques, nous avons montré les évolutions en cours en matière de mobilité et de gestion européennes des cadres: des tendances nouvelles se dessinent qui conduisent à reconsidérer le contexte dans lequel s'exerçait traditionnellement la gestion internationale des ressources humaines. La variable internationale désormais ne peut plus être surestimée et constituer le principal critère de gestion. La proximité géographique et socio-culturelle, le développement d'un certain régio-centrisme, de mouvements tous azimuts, les moyens de communication actuels, le contexte politico-juridique réduisent la portée du critère international, même si l'on ne peut tirer de conclusions tranchées car l'environnement considéré n'est pas encore l'espace national: les procédures et structures de gestion mises en place par les entreprises ne sont qu'en phase de changement et des ajustements de nature culturelle et linguistique doivent toujours s'effectuer lors d'un transfert. L'Acte Unique de 93 permet néanmoins le franchissement d'un palier supplémentaire.

C'est finalement à un cadre hybride, flou, inédit, devenu autre que l'on a affaire: ni pure extension immédiate de la sphère domestique, ni contexte international; cet espace est l'occasion pour la gestion des ressources humaines de s'interroger sur les méthodes de management les plus appropriées. Il semblerait

d'ailleurs exister une sorte de "vertu pédagogique"¹ du thème de la mobilité en Europe par les questions qu'elle pose aux gestionnaires de personnel:

- quel type de structure mettre en place?
- quels recrutements?
- quels systèmes d'information développer, de gestion des carrières adopter... ?

Pour l'instant et en ce début de recherche, des évolutions notables ont été mises en évidence; reste à expliciter le pourquoi et les conséquences à envisager pour la gestion des hommes, par des approches méthodologiques complémentaires: recherche qualitative dans d'autres groupes, approfondissement de la démarche clinique. Peut-être s'agira-t-il de mettre en évidence certains facteurs de contingence (taille, structure, intensité concurrentielle, importance de l'Europe dans le chiffre d'affaires...) pour expliquer des pratiques spécifiques dans l'espace européen.

A cours de la prochaine phase de recherche, nous essaierons de dégager une éventuelle spécificité des modèles de contrôle stratégique en Europe, dans le contexte de l'homogénéisation de sous-espaces mondiaux, sous l'angle de la gestion des cadres comme mécanisme intégrateur particulier.

Nous sommes convaincus que la variable géographique, la dimension spatiale revêt une importance à ne pas négliger dans la problématique développée: l'ensemble des relations interétatiques, les liens économiques, le rapprochement d'entités autrefois cloisonnées favorisent la formation de réseaux dont l'Europe, espace organisé par la circulation accrue des hommes est un exemple significatif. Concluons avec cette réflexion de M.F DURAND *et alii* (1992) particulièrement bien adaptée à l'espace européen en construction: "observer le monde comme une totalité en mouvement, aussi contradictoire soit-il, c'est identifier un moment historique qui voit la rencontre du global et du social. C'est passer dans l'approche de la mondialité de l'inter à l'intra, du disparate au complexe, d'une collection de particularismes à la construction d'une singularité".

¹ l'expression est empruntée à A.BEKOURIAN, auteur de l'article: "La mobilité en Europe", Les Cahiers de la Fondation, juillet-septembre 91, n°22, Fondation Europe et Société

BIBLIOGRAPHIE

- BARTLETT, C. et GOSHAL, S. (1991), *Le management sans frontière*, Ed Organisation, 367 pages.
- BERRY, J. (1985), "Ready or not, the Single market looms", *Journal of management consulting*, 5, n°3, (13-16)
- BESSEYRE des HORTS, C.H. (1991), "La gestion internationale des carrières dans le contexte européen", *Revue Française de Gestion*, mars-mai (84-97)
- BOURNOIS, F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Ed Eyrolles, 270 pages
- BOURNOIS, F. (1991), "Pratiques de gestion des ressources humaines dans cinq pays européens: données comparées", *Revue Française de Gestion*, mars-mai
- DAUDIN, R. et alii, (1991), "Gère-t-on les carrières internationales dans les entreprises industrielles" *Gérer et comprendre*, juin
- DOWLING, P.J. et alii (1990), *International dimensions of human resource management*, Boston MA, PWS Kent
- DOZ, Y. (1986), *Strategic management in multinational companies*, Oxford, Pergamon Press
- DURAND, M.F. et alii (1992), *Le monde: espaces et systèmes*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz
- EVANS, et alii, (1989), *Human resource management in international firms*, Mc Millan
- FOMBRUN, C. (1982), "Environmental trends create new pressures on human resources", *The journal of business strategy*, 3, n°1, (61-69)
- FORSE, M. (1990), "Convergences et diversités des sociétés européennes occidentales", *Observations et diagnostics économiques*, n°30, janvier, (63-83)
- HEENAN, D.A., et PERLMUTTER H.V. (1979), *Multinational organization development*, Reading MA, Addison Wesley
- HILTROP, J.M., et JANSSENS, M. (1990), "Expatriation: challenges and recommendations", *European Management Journal*, 8, n°1, mars
- HOFSTEDE, G. et BOLLINGER, D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Ed Organisation
- HUAULT, I. (1993), "Management stratégique des ressources humaines: typologie d'entreprises françaises à vocation européenne" *Revue de Gestion des ressources humaines*, Janvier n°5.
- LE MOIGNE, J.L. (1990), "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in MARTINET A.C. (coordonné par), *Epistémologies et sciences de gestion*, Ed Economica
- MARTINET, A.C. (1983), *Stratégie*, Ed Vuibert
- MENDRAS, H. et alii (1992), *Six manières d'être européen*, Ed. Gallimard
- MORIN, E. (1987), *Penser l'Europe*, Ed. Gallimard
- ONDRACK, D.A. (1985), "International human resources management in european and north american firms", *International studies of management and organization*, 15, 1, (6-32)
- PASQUERO, J. (1990), "L'Europe des années 90: un marché décidément peu commun", *Revue Internationale de Gestion*, septembre, (11-20)
- OHMAE, K. (1991), *L'entreprise sans frontière*, Interéditions
- PERETTI, J.M. et alii (1990), *Vers le management international des ressources humaines*, Ed. Liaisons, 283 pages
- THEVENET, M. (1991), "Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible?", *Revue Française de Gestion*, mars-mai
- THURLEY, K. et WIRDENIUS, H. (1991), *Vers un management multiculturel en Europe*, Ed Organisation, 138 pages
- UNDERWOOD, R. (1989), "1992: new frontiers, new horizons", *Personnel management*, février, (34-37)
- VAN DIJCK, J. (1990), "Transnational management in an evolving european context", *European Management Journal*, 8, n°4, décembre, (474-479).