

LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE A L'EUROPE : LE CAS DE L'EXPATRIATION

Cordula BARZANTNY
*Ecole Doctorale Sciences de l'Entreprise IAE-ESUG
Université des Sciences Sociales, Toulouse I*

RESUME

Le terme de «cadre européen» a suscité ces dernières années un nombre important de recherches et de publications en gestion internationale des ressources humaines. En ligne avec l'élargissement de l'Union Européenne, nous estimons que le thème ne perdra pas de son actualité dans le futur. Le plus souvent l'euro-péanisation comme un cas spécifique de l'internationalisation du cadre est supposée passer obligatoirement par une expérience dans un pays étranger. L'expatriation comme un transfert de personnel (dans notre cas, uniquement de cadres supérieurs) entre pays est ainsi censée amorcer le développement des cadres dits «européens» ou internationaux. Notre problématique se résume à une évaluation des discours et de la pratique de l'expatriation à l'échelle européenne pour le développement des cadres (supérieurs) et de la fonction GRH dans un groupe d'importance mondiale.

L'étude est fondée sur une collecte de témoignages provenant de praticiens de la gestion des ressources humaines dans douze entreprises et six pays de l'Union Européenne. Les entreprises de l'échantillon appartiennent à un groupe multinational¹ qui s'est doté d'une politique d'expatriation devant soutenir ses activités internationales. Cette politique constitue un fil conducteur permettant de faciliter l'administration et finalement la gestion de l'expatriation au sein du groupe sous-entendant l'expatriation comme un acte de gestion quotidien.

Chaque décision pour un détachement à l'étranger doit considérer d'une part l'apport pour le développement d'un potentiel d'expérience internationale et d'autre part la rentabilité globale à prendre en compte face au coût élevé de l'expatriation.

En fait, nous constatons, dans le groupe, un très faible niveau d'expatriation au sein de l'Union Européenne; les échanges de personnel à très court terme étant préférés et considérablement plus utilisés. L'internationalisation du personnel cadre ne s'effectue que très peu par des expatriations, mais on demande, en contrepartie, aux cadres du groupe de savoir s'affirmer sur le plan professionnel dans un environnement international. C'est ici que les directions des ressources humaines des entreprises de l'enquête ont leur principal champ d'action en termes de gestion des compétences, de formation et de sélection.

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

La recherche concernant la gestion internationale des ressources humaines a connu ces dernières années un accroissement du nombre des publications. Ceci inclut également les recherches se limitant à l'échelle européenne, lesquelles n'en sont pas moins internationales.

Le recentrage sur l'Europe d'un nombre croissant de travaux, pour la plupart, conduit par des chercheurs d'origine européenne, nous semble être un choix délibéré. Nous supposons que ceci n'est que partiellement dû à l'échéance du Marché Commun depuis le 1er janvier 1993, mais qu'il s'agit, en plus, d'une prise de conscience pour l'Europe. Cette conscience s'articule autour d'une prise de position de l'Europe face aux Etats-Unis

et au Japon et, plus récemment, aussi face aux pays de la zone pacifique.

Même dans les parutions en langue française, nous constatons d'ailleurs l'emploi des termes «management» et «manager» qui soulignent l'aspect international des sujets abordés.

Sachant que la notion de «cadre» se révèle très spécifique à la France, nous la préférons quand même au terme de «manager», peut-être plus approprié dans un environnement international mais qui nous semble manquer souvent de précision².

En ce qui concerne le terme de «management», nous ne voyons également aucun inconvénient dans l'utilisation du terme de «gestion» qui se réfère plus à un ensemble de connaissances et de techniques³ qui suscitent justement notre intérêt qu'aux attitudes et comportements plutôt associés au terme anglophone.

Notre étude porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Europe dans le domaine de l'expatriation du personnel. L'expatriation véhicule l'image de l'international, qui, dans les discours, est aujourd'hui présentée comme un passage obligatoire pour les entreprises qui cherchent à développer un personnel dit international⁴. C'est tout du moins le cas pour celles, souvent assez grandes, auxquelles le marché national ne suffit plus. En gestion des ressources humaines, cela se traduit par l'apparition de nouveaux défis autour des mots-clés d'internationalisation, d'européanisation et de globalisations⁵. Les deux dernières n'expriment qu'une forme spécifique de l'internationalisation, portant tantôt sur les pays européens tantôt sur la totalité du globe.

L'internationalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) va de pair avec le développement des politiques d'expatriation, ce qui a suscité récemment un immense intérêt de la part des chercheurs et des praticiens⁶. Dans ce contexte, nous nous interrogeons notamment sur le rôle de la direction des ressources humaines (DRH), qui est la responsable désignée de la GRH nationale aussi bien qu'internationale au sein des entreprises européennes.

LE RÔLE DE LA DRH DANS LA GESTION DES EXPATRIATIONS

Sur un terrain constitué d'entreprises européennes, nous nous sommes posée la question du

rôle de la DRH dans la politique d'expatriation et dans sa mise en œuvre pratique.

Toutes les entreprises de l'enquête ont une activité industrielle dans le secteur des produits électroniques et un effectif compris entre 400 et 4.500 personnes (voir tableau 1). Elles appartiennent à un groupe d'importance mondiale. Toutes, sauf les deux sites allemands représentant des succursales sans indépendance juridique, sont des sociétés anonymes, dont la majorité des actions est détenue par la société-mère. Plus de la moitié des entreprises situées hors du pays du siège sont des acquisitions intégrées au groupe au cours des dix dernières années, il n'y a que quatre unités fondées en propre par la société-mère.

Le groupe privilégie une organisation décentralisée avec délégation de la responsabilité des affaires au niveau local. C'est ainsi qu'après leur rachat par le groupe, les entreprises acquises continuent pour la plupart à garder leur organisation interne propre.

Dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été menés dans douze entreprises où nous avons eu des contacts avec les directeurs des ressources humaines et leurs adjoints administratifs s'occupant particulièrement de l'expatriation. Ceci a abouti à une vingtaine d'entretiens, durant chacun en moyenne deux heures. Cette démarche a été envisagée pour permettre une analyse de la politique d'expatriation de l'entreprise, de sa mise en œuvre et du rôle de la DRH dans ce processus.

Afin d'évaluer la politique générale du groupe en termes d'expatriation dans le contexte européen que nous avons choisi, nous avons également eu des entrevues avec des responsables du département ressources humaines au siège du groupe. Ceux-ci sont particulièrement en charge d'élaborer des concepts visant une politique d'expatriation commune à tout le groupe et dont la mise en œuvre sera déléguée aux DRH des sites locaux. Les règles et directives établies constituent ainsi une sorte de fil conducteur permettant de faciliter l'administration et finalement la gestion de l'expatriation au sein du groupe.

Nous allons expliciter cette politique et analyser sa mise en œuvre dans un environnement européen. Nous montrerons certaines des implications qui nous semblent être les plus pertinentes pour la gestion des ressources humaines en Europe face à l'internationalisation des cadres qu'elle prend en charge ; considérant que, de par la définition de sa fonction au sein de l'entreprise, la direction des ressources humaines se trouve en

<i>Les entreprises de l'enquête :</i>	
FRANCE	<i>Effectif:</i> 400 personnes <i>Activité:</i> Electronique et automatismes (APE 2913) <i>Effectif:</i> 1.400 personnes <i>Activité:</i> Electronique automobile (APE 3113)
GRANDE-BRETAGNE	<i>Effectif:</i> 1.500 personnes <i>Activité:</i> Produits et services de télécommunications <i>Effectif:</i> 450 personnes <i>Activité:</i> Gazomètres électroniques <i>Effectif:</i> 3.700 personnes <i>Activité:</i> Electronique de défense <i>Effectif:</i> 2.200 personnes <i>Activité:</i> Distribution de tous produits électroniques
BELGIQUE	<i>Effectif:</i> 1.500 personnes <i>Activité:</i> Produits et services de télécommunications
ESPAGNE	<i>Effectif:</i> 2.600 personnes <i>Activité:</i> Distribution de tous produits électroniques
ITALIE	<i>Effectif:</i> 4.500 personnes <i>Activité:</i> Produits de télécommunications <i>Effectif:</i> 2.500 personnes <i>Activité:</i> Distribution de tous produits électroniques
ALLEMAGNE (pays du siège)	<i>Effectif:</i> 1.500 personnes <i>Activité:</i> Electronique automobile <i>Effectif:</i> 900 personnes <i>Activité:</i> Electronique et automatismes

Tableau 1 : Les entreprises de l'enquête

position d'interlocuteur privilégié avec les cadres européens et internationaux.

Suite à l'organisation décentralisée du groupe, nous trouvons dans chaque entreprise filiale, y compris dans le pays du siège, un responsable de la gestion des ressources humaines (souvent appelé responsable du personnel, mais ayant en charge plus que les aspects purement administratifs de la gestion des ressources humaines). Ceci est bien conforme au principe d'une fonction locale par site. Les directeurs des ressources humaines locaux nous ont aussi assurée maintes fois que leur GRH était indépendante d'un éventuel pouvoir central exercé par le département RH du siège sur la gestion des hommes et femmes travaillant sur leurs sites.

LA POLITIQUE D'EXPATRIATION

Les réflexions sur une politique de l'expatriation commune au groupe ont abouti à une codification assez précise par le département RH de la maison-mère. Cette politique écrite est censée

servir de directive d'orientation en matière d'expatriation au sein du groupe.

Elle est considérée comme un élément de la politique de GRH globale menée afin de soutenir la politique des affaires requérant l'internationalisation du groupe dans la pensée comme dans l'action. La formulation de cette politique d'expatriation représente également un ensemble de conditions permettant de faciliter les expatriations.

Elle fixe comme objectif la capacité des hommes et femmes du groupe à intervenir au niveau international. Cela implique la mobilité du personnel, en particulier des cadres supérieurs ayant une responsabilité hiérarchique et des cadres ayant des compétences de spécialiste, dits experts. Cette mobilité est considérée comme sous-entendue dans un groupe de taille mondiale, pour lequel l'expatriation se doit d'être *un acte de gestion quotidien*.

Le groupe recourt à une expatriation principalement pour la réalisation des projets, des

transferts de savoir-faire et le développement de la carrière des cadres supérieurs. Pour ce qui concerne ce dernier point, il est stipulé pour les promotions et la gestion des carrières dans l'ensemble du groupe que les futurs cadres dirigeants doivent obligatoirement avoir au moins une expérience à l'étranger.

La politique d'expatriation distingue entre une délégation à court terme, n'excédant pas un an, et une délégation à long terme, c'est-à-dire une présence de plus que douze mois de l'expatrié dans un pays d'accueil.

En général, la politique d'expatriation du groupe prévoit pour une telle délégation à long terme une durée de quatre ans avec la possibilité de prolonger au maximum d'un an pour atteindre une durée totale de cinq ans. Si la personne concernée souhaite rester plus longtemps à l'étranger, elle sera contrainte d'établir un contrat de travail local et perdra ainsi le lien contractuel avec la maison-mère ou son ancienne entreprise. Ceci semble être encore moins intéressant si le salarié a déjà cumulé des droits à une retraite complémentaire dans son pays d'origine, ce qui est, par exemple, le cas pour les salariés du pays du siège. D'autre part, les écarts en termes de rémunération, de période de congés légaux, de durée de préavis, de sécurité de l'emploi etc, nous renvoient aux nombreux problèmes associés à la construction de l'Europe sociale⁷ pour laquelle un long chemin reste encore à parcourir. Chaque détachement à l'étranger qui représente une nomination à un poste doit être évalué et décidé en fonction des deux critères suivants:

- La mise en évidence d'un élargissement des affaires par la délégation des plus qualifiés des cadres supérieurs et experts sur les lieux de l'expansion et de la coopération internationales, étroitement liée au développement d'un potentiel d'expérience internationale de ces catégories de personnel.

- La rentabilité globale au niveau du groupe de chacune de ces délégations à l'étranger doit être prise en compte. Ici se pose la question du rendement économique des personnels expatriés en compagnie de leurs familles comparé à celui d'une solution locale permettant peut-être un succès identique ou même supérieur à des coûts moindres.

Comme l'exprime clairement la directive, les catégories de personnel visées par l'expatriation sont principalement des cadres de haut niveau en termes de position hiérarchique ou d'expertise technique. Ces derniers sont souvent censés réintégrer, après une expatriation réussie comme expert, une fonction hiérarchique, lorsque l'expa-

triation s'est faite en vue d'une promotion faisant partie du développement de sa carrière. Ceci pose la question des motifs d'expatriation d'une part du point de vue de l'unité détachant le salarié, d'autre part de celui de l'unité l'accueillant et finalement de celui du cadre lui-même.

Sachant qu'une expérience à l'étranger devient cruciale pour le développement de carrière et l'accession aux plus hauts postes de direction dans le groupe, l'intérêt pour la personne concernée par l'expatriation semble ne dépendre que de son ambition. Si elle est prévue dans son développement de carrière, l'entreprise va aussi lui suggérer une telle opportunité.

Pour l'entreprise accueillant un expatrié, le problème se pose de façon différente. Considérant le coût plus important d'un expatrié par rapport à la nomination d'un cadre local, l'entreprise accueillante ne va recourir à une telle solution que si les compétences spécifiques requises pour le poste en question ne se trouvent pas, après recherche, sur le marché local.

La politique d'expatriation a bien formulé cette préoccupation économique comme un critère de décision au niveau global du groupe qui mène à une évaluation du surcoût d'une expatriation par rapport au surcroît d'expérience supposé du cadre concerné devant indirectement profiter plus tard à la firme.

Ainsi, nous distinguons deux types d'expatriations guidées par les motifs différents évoqués : l'expatriation à la demande de l'entreprise accueillante par manque de ressource locale et l'expatriation en vue d'un développement de carrière. C'est dans le second cas que nous voyons éventuellement apparaître des expatriés «imposés», principalement par la maison-mère, aux entreprises affiliées.

La politique d'expatriation préserve les liens du cadre expatrié avec son ancienne entreprise-employeur dans l'intention de faciliter sa réintégration à son retour. Au moment de l'établissement du contrat d'expatriation, une prépondérance est tout de même accordée à la prise en compte des spécificités locales du pays d'accueil, mais les conditions du contrat de travail et le niveau de la sécurité sociale correspondent aux conditions du pays quitté dans la mesure où ils ne se heurtent pas complètement au droit local. En terme de rémunération, le salaire de base du poste occupé est pondéré d'un coefficient correspondant au niveau de vie du pays de destination auquel s'ajoutent des compensations liées aux charges consécutives à l'expatriation. En outre,

des aides au déménagement, à la recherche d'un logement et pour la scolarité des enfants sont parfois négociées au cas par cas.

L'entreprise détachant le cadre à l'étranger garde pendant toute la période d'expatriation la responsabilité de son développement de carrière. Elle se concerte avec l'entreprise accueillante sur les mesures de formation continue correspondantes et s'engage également à le réintégrer à son retour.

L'entreprise accueillante pilote la mission du cadre expatrié travaillant en son sein, évalue ses performances, détermine son salaire pendant l'expatriation (sic !) et garde l'initiative d'un développement hiérarchique éventuel.

Dans le cadre de notre recherche, nous ne voulons parler d'expatriation que lorsque la durée du séjour du cadre dans le pays d'accueil excède les douze mois, ce qui implique également qu'il déménage avec sa famille dans ce pays. En outre, dans l'esprit de la politique d'expatriation décrite, celle-ci s'applique non seulement aux transferts de personnel du siège vers les pays des implantations affiliées, mais aussi à tout transfert de personnel quittant son pays d'origine pour travailler dans le pays du siège. Tous les cas recensés dans les entreprises de l'enquête répondent à ces critères.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'EXPATRIATION PAR LES DRH

Il incombe principalement aux directions des ressources humaines des sites locaux de mettre en œuvre la politique formulée par le siège. D'abord, il s'agit de la diffusion des termes de cette politique d'expatriation par les voies de la communication interne.

Ensuite, la DRH contribue au bon déroulement du détachement à l'étranger à commencer par la sélection des candidats à l'expatriation jusqu'à leur réintégration lors du retour. Les supérieurs hiérarchiques des cadres ayant atteint le niveau requis pour une éventuelle expérience à l'étranger sont également concernés car ce sont eux qui formulent leurs besoins en termes de ressources humaines avec les profils souhaités et donnent le départ d'un éventuel développement international de leurs subordonnés.

Le terrain montre que, en ce qui concerne les douze entreprises examinées, les échanges de cadres par expatriation compris comme le nombre d'expatriés venant d'ailleurs travaillant sur le site plus les expatriés envoyés par le site n'excède que rarement cinq personnes. Par rapport à l'ef-

fectif total par entreprise, ceci représente moins de 1% des cadres expatriés dans le personnel par site ; sachant, de plus, que les échanges entre pays ne sont bilatéraux qu'entre le pays de l'implantation et le pays du siège. Nous rappelons qu'environ 0,5 % du personnel cadre se trouve actuellement sous contrat d'expatriation sur le total d'effectif dans le pays du siège toutes implantations confondues bien que ce pays regroupe près de la moitié du personnel mondial de la multinationale !

Ceci ne dit rien des échanges internationaux de courte durée, qui sont beaucoup plus fréquents. Mais, dans ces délégations d'une durée inférieure à douze mois aussi, la majorité des mouvements s'effectue entre chaque pays et le pays du siège du groupe; les échanges de personnel multilatéraux entre les entreprises affiliées hors pays du siège sont encore peu développés.

Parmi nos douze entreprises, nous avons rencontré une seule ayant un nombre plus important d'expatriés dans un passé récent. Ceci était liée à un déménagement complet d'une division d'un pays à l'autre et nous le considérons plutôt comme un cas exceptionnel. L'expérience montre même dans ce cas que la plupart des expatriés regagnent leur pays d'origine après l'échéance du contrat d'expatriation de trois à cinq ans et sur les postes laissés vacants leur succèdent des cadres locaux.

Dans toutes les entreprises hors pays du siège, il y a le plus souvent une seule personne expatriée de la maison-mère occupant un poste à la direction financière. Elle a en charge tout ou partie du contrôle de gestion de l'entreprise et le reporting nécessitant des échanges réguliers de données financières avec le siège. Cette fréquence dans le type de fonctions occupées par le nombre pourtant faible d'expatriés, est certainement liée au système de comptabilité analytique et de contrôle de gestion interne au groupe qui nécessite un apprentissage spécial principalement dispensé dans le pays du siège. En contrepartie, les entreprises envoient souvent de jeunes cadres comme stagiaires dans le pays du siège pour une formation au système de comptabilité analytique, de contrôle de gestion et de reporting propre au groupe. La durée de ces stages est en règle générale d'un an et ces personnes ne sont pas considérées comme des expatriés ayant une fonction opérationnelle à remplir.

Parmi les directeurs financiers ou les directeurs généraux adjoints expatriés par le siège de notre échantillon, tous se trouvent quasiment en expatriation depuis plus longtemps que la durée

maximale spécifiée par la politique d'expatriation de la firme. Il faut d'abord savoir que la politique dans son passé prévoyait pour les cadres dirigeants du groupe cette exception dans la durée de détachement à l'étranger. Nous pensons qu'une des raisons d'une telle exception réside dans la difficulté à trouver et à former un successeur local au cours du mandat de quatre à cinq ans du dirigeant expatrié. La seconde est due au niveau hiérarchique de ces cadres dirigeants qui limitent les possibilités de réintégration dans le pays d'origine. En effet, à un tel niveau élevé de responsabilité, les places sont plus limitées et une gestion des RH doit se faire à plus long terme.

Finalement, les difficultés de réintégration sont aussi liées à des facteurs économiques (la récession actuelle constitue un obstacle!) qui poussent actuellement au prolongement des engagements à l'étranger; pas seulement dans le cas des cadres de plus hauts niveaux.

A ce propos, nous ne nions pas que tous les dirigeants rencontrés se plaisent très bien dans leurs pays d'accueil et aucun n'a manifesté l'intention de rentrer dans son pays d'origine de façon précipitée, au contraire...

Les compressions d'effectifs à tous niveaux consécutives à la baisse de l'activité économique ont frappé tous les expatriés qui se trouvent plus souvent dans la situation de ne pouvoir retrouver un poste adapté à leur profil lors de leur retour dans leur pays d'origine. C'est d'autant plus grave pour la motivation du salarié lorsqu'il s'agit d'une expatriation visant le développement de sa carrière. Dans ce cas précis, la tâche de la DRH s'avère difficile.

Pendant tout le temps de l'expatriation, la DRH a la mission de garder le contact avec le salarié et joue le rôle d'interface entre celui-ci et les responsables hiérarchiques au vue de leurs éventuels besoins en personnel pour la réintégration future de l'expatrié. Malheureusement, la DRH ne peut pas influencer suffisamment sur les postes à pourvoir et les candidats à retenir à cause d'une conjoncture économique difficile et aller trop à l'encontre de certains souhaits de leurs supérieurs directs.

La pratique montre que la DRH est surtout occupée par l'administration des expatriations plus que par une véritable gestion⁸ des expatriés dans les entreprises observées. La question se pose même de la survie d'une direction de la gestion des RH dans les entreprises⁹.

Suite au petit nombre d'expatriés, la charge

administrative est perçue d'autant plus importante, par manque d'expérience, qu'elle est nouvelle pour toute l'organisation et une expatriation ne représente ainsi pas du tout un acte de gestion quotidien.

Evidemment, la DRH prend également sous sa responsabilité la sélection du personnel et sa préparation au séjour à l'étranger¹⁰. C'est aussi elle qui évalue le succès d'une expatriation pendant sa durée et a posteriori. Ici se pose le problème des critères devant être appliqués pour une telle évaluation¹¹. Est-ce que l'achèvement de la période initialement prévue pour le séjour à l'étranger ou même la demande d'une prolongation d'un an par l'expatrié peuvent servir de signes de succès? Comment savoir si ce n'est pas à cause du manque d'opportunités d'accueil pour le retour dans le pays d'origine? De plus, lors de l'évaluation d'une expatriation, il faut considérer le volet professionnel et la vie privée du cadre. Comment prendre en compte le cadre qui se montre professionnellement brillant sur son poste à l'étranger, mais qui vit sous la menace d'un divorce parce que son conjoint ne se plaît pas dans sa nouvelle situation? Ici, il y a encore un grand champ d'action pour la DRH et la recherche en GRH également.

Sur le terrain, nous trouvons essentiellement des expatriations dans l'intention de développer la carrière des cadres supérieurs en liaison avec des transferts de savoir-faire; ce qui peut expliquer la prépondérance des cadres occupant des postes comprenant des tâches de contrôle de gestion et de reporting. Nous trouvons quelques ingénieurs et commerciaux expatriés ayant des compétences spéciales, souvent liées à des connaissances présentes uniquement au sein de la maison-mère comme dans le cas du système de comptabilité analytique pour le personnel financier.

En résumé, nous constatons une très faible importance de l'expatriation pour le groupe au sein de l'Union Européenne. L'argument d'un directeur des RH nous semble clairement le souligner: *«L'expatriation coûte très cher, nous n'expatrions pas parce que c'est à la mode!»*

Ce qui nous semble bien rejoindre une identification des problèmes posés comme suit: *«en matière de gestion internationale de RH, le champ de tensions réside essentiellement dans la question du respect des pratiques locales et de la loyauté au siège.»*¹²

Néanmoins, les échanges de personnel à très court terme sont préférés et considérablement

plus utilisés au sein du groupe. La réalisation des projets internationaux s'effectue à travers les frontières, mais avec un recours minime à l'expatriation. La coopération internationale se réalise principalement par le biais de contacts permanents utilisant tous les moyens de communication modernes, du téléphone à la télécopie en passant par les messageries et réseaux informatiques internationaux et la vidéoconférence.

Les pays de l'Union Européenne possèdent une ressource humaine compétente et bien éduquée, ce qui conduit à une réduction des besoins d'expatriations de longue durée en vue d'une formation ou d'un transfert de savoir-faire. Les résultats trouvés expriment aussi bien la prépondérance des spécificités locales dans la politique et la pratique du groupe, que la volonté de garder toujours en vue les objectifs économiques de l'entreprise.

C'est ainsi l'argument de rentabilité qui semble prendre le dessus sur les considérations de développement du personnel international de haut niveau par la voie de l'expatriation sans pour autant nier l'aspect stratégique¹³ de ce choix pour les entreprises.

«On ne peut pas nous imposer facilement un expatrié parce que les affaires concernant notre entreprise sont de notre entière responsabilité, finalement nous devons justifier nos résultats face aux objectifs sur lesquels nous nous sommes mis d'accord. Ainsi, nous ne faisons appel au siège que si nous ne trouvons vraiment personne en local pour le poste en question. Sachant qu'on doit payer chaque salarié qui travaille sur le site, nous ne pouvons pas non plus accepter des cadres mutés à n'importe quel prix avec tous les coûts annexes que cela représente. La maison-mère a bien compris cela et cherche à développer les cadres supérieurs par d'autres chemins moins contraignants pour tous les partenaires.» nous affirme un directeur des RH.

IMPLICATIONS POUR LA G(D)RH DANS LES ENTREPRISES EUROPÉENNES

La gestion internationale des ressources humaines (GIRH) dans les entreprises observées se montre en dessous de ses aspirations théoriques en termes de gestion des expatriations. Mais la carrière des cadres de haut niveau passe tout de même par le développement de compétences internationales principalement acquises dans le cadre de projets transfrontaliers ne demandant souvent que quelques déplacements

de courte durée. Dans ce contexte, la formation d'une sensibilité aux situations interculturelles, à la négociation face à d'autres cultures ainsi qu'au travail en équipe internationale sont dispensées également aux cadres exposés à ce type d'environnements. Ces formations sont assurées et coordonnées par les DRH du groupe qui travaillent ainsi en réseau international.

Ce réseau permet en même temps aux DRH de rechercher l'équilibre des expatriations entre nationaux du pays de la maison-mère et originaires des pays d'implantations ; ceci afin d'apporter un vrai sens au terme d'échanges, même s'ils s'effectuent en fait sur un nombre très réduit de cas.

Devant la préférence manifestée pour les cadres et dirigeants nationaux sur les sites notamment à cause de leur meilleur rapport qualité-prix pour l'entreprise, nous ne pouvons que qualifier le discours autour de l'expatriation de construction formelle sans réalisation concrète.

Pour la GRH, cela implique une gestion orientée vers le marché local qui ne laisse aucune place à une ressource humaine internationale, sauf si elle accepte de se laisser employée aux conditions locales. C'est ainsi que, pour la sélection et le recrutement des jeunes cadres, nous observons une préférence pour les écoles internationales et les universités offrant des formations en plusieurs langues et impliquées dans des programmes d'échanges du type Erasmus, existant dans la plupart des capitales européennes où le groupe est présent. Ces institutions constituent une source locale de futurs embauchés sensibilisés à la dimension internationale et qu'il ne reste plus qu'à former dans l'esprit de la maison (mère) sans avoir à subir le coût élevé d'une expatriation.

L'absence de directeur des RH expatrié le montre bien. Le poste d'un directeur des RH sera toujours occupé par une personne issue du pays dans lequel l'entreprise est implantée. Apparemment, la composante inhérente à la scolarité et à l'éducation individuelles est propre à la culture d'un pays déterminé. Elle définit ainsi la culture d'origine de l'individu et devient un élément incontournable dans l'exercice de la fonction de gestionnaire des ressources humaines. Aucun des directeurs et responsables des RH rencontrés dans les entreprises de l'échantillon n'avait grandi et n'avait été éduqué hors du pays où il exerce sa fonction. Et pourtant, ils sont amenés à gérer une ressource qui se veut, par définition, internationale au sein du groupe. La GRH veut s'exercer à l'échelle internationale mais n'applique pas déjà

à ses spécialistes les principes qu'elle prétend utiliser pour les autres !

Pour la carrière du cadre en général, une expérience à l'étranger s'avère utile, mais ne semble pas être une condition sine qua non pour savoir s'adresser à ses clients dans la langue qu'ils choisiront ou pour mener, avec succès, des affaires sur un plan international. Une bonne préparation par une formation adaptée et la connaissance de plusieurs langues sont des atouts incontestables pour réussir d'éventuels délégués à l'étranger et pour la gestion de projets internationaux. C'est ici que la DRH locale est sollicitée pour gérer au mieux les compétences des hommes et femmes du site dont elle est responsable. Dans un tel contexte, la notion de cadre européen ne passe pas nécessairement par une expatriation, mais dans la plupart des cas, par un profil apte à agir dans un environnement de contacts permanents avec d'autres pays, cultures et nations. La gestion du développement de ces profils¹⁴ et des carrières associées incombe à la DRH et constitue l'un des enjeux de son avenir¹⁵.

Notre terrain nous montre un exemple pratique d'ébauche d'une intégration des GRH nationales avec une gestion internationale des RH au sein d'un grand groupe industriel¹⁶.

Les limites de notre étude sont évidemment fixées par le choix d'analyser un seul groupe. Mais sa forte décentralisation et l'effet d'échelle dû à sa taille et à l'importance de ses activités au niveau mondial donne un certain poids aux pratiques observées. Si nous considérons la contribution de

cette multinationale au processus de convergence¹⁷, les résultats esquissés pourraient constituer une référence et son évolution devra être observée en fonction des conditions économiques à venir.

CONCLUSION

Devant l'écart observé entre les intentions théoriques du groupe et la pratique de l'expatriation dans les entreprises visitées, nous concluons que malgré l'europanisation des activités économiques, le cadre expatrié (pour une longue durée) reste un cas extrêmement marginal. En ce qui concerne les pays de l'Union Européenne, l'internationalisation du personnel cadre ne s'effectue que très peu par des expatriations, mais on demande, par contre, aux cadres du groupe de savoir s'affirmer sur le plan professionnel dans un environnement international¹⁸. C'est ici que les directions des ressources humaines des entreprises de l'enquête ont leur principal champ d'action en terme de gestion des compétences, de formation et de sélection afin de faciliter le développement d'une mentalité internationale¹⁹ parmi leurs personnels. Cette différence entre les pratiques de gestion des ressources humaines à l'échelle européenne, voire internationale et le discours tenu fait du cadre européen et international par expatriation de longue durée une sorte de fantôme.

¹ Nous considérons ce groupe dans la terminologie de Christopher A. Bartlett et Sumantra Ghosal (1989) comme une multinationale tentant d'évoluer vers les transnationale.

² Nous trouvons plusieurs traductions du terme anglais "manager" qui peut être traduit en français par cadre, gérant, responsable. Voir à ce propos aussi : F.Bournois/V.Torchy/J.Duval-Hamel/S.Tyson: *Glossaire du Management des Ressources Humaines*, Paris: Eyrolles 1993.

³ Nous suivons ici les définitions de Frank Bournois, *Europanisation des grandes entreprises et gestion des cadres*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion IAE-Lyon III, 1990, p. 123.

⁴ Jean-Marie Peretti (1991) et Charles-Henri Besseyre de Horts (1991).

⁵ Voir pour ce concept par exemple Stephen H. Rhinesmith : *A manager's guide to globalization*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin 1993.

⁶ Sinon comment expliquer que l'ouvrage de Chris Brewster: *The management of expatriates*, London: Kogan Page 1991, soit déjà épuisé deux ans après sa parution ?

⁷ «L'internationalisation du management des ressources humaines donne une importance nouvelle à la coordination des relations sociales au niveau international». Jean-Marie Peretti et alii (1990), p. 141.

⁸ Gestion des RH ici comprise comme la mise en œuvre de la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité de la ressource humaine dans l'organisation en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

⁹ Lester, T. (1994) pp. 40-41.

¹⁰ Voir concernant la formation des cadres experts et supérieurs de la maison-mère pour les interventions à l'étranger, D.J. Clackworthy: *Training von Stammhausfach- und Führungskräften für den Auslandseinsatz*, in: N.B. Kumar/M. Hausmann (Hrsg.): *Handbuch der Internationalen Unternehmensstätigkeit*, Kap. 40, München: C.H.Beck 1992, pp. 809-824.

¹¹ Gauthey, F. et alii (1988), p. 120.

¹² voir l'identification des problèmes posés pour la gestion internationale des RH par Frank Bournois dans la réflexion commune sur huit dilemmes de la GRH aujourd'hui avec Pierre Louart et le GRHEP dans "Les champs de tension en gestion des ressources humaines", chap. 5, p. 184s., ouvrage coordonné par Julienne Brabet (1993).

¹³ John G. Onto, *Politique d'entreprise et management des cadres internationaux*, chap. 6 de l'ouvrage sous la direction de Philippe Hermel (1993).

¹⁴ A propos du profil du manager international voir par exemple Stefan Wills et Kevin Barham: *Being an International Manager*, EMJ 1994, Vol. 12, No. 1, March, pp. 49-58.

¹⁵ J.J. van Dijk (1990), Tugrul Atamer et Roland Calori (1993).

¹⁶ Le problème des rapports entre une GRH nationale et le MIRH est bien relevé par Didier Cazal (1991).

¹⁷ Chris Brewster et Shaun Tyson (1991), p. 3s.

¹⁸ Voir aussi: "Tendances récentes en matière d'expatriation", p. 448 de l'ouvrage de Jean Brilman (1991).

¹⁹ Mutabazi, E. et alii (1994) rapprochent les formes d'organisation des mentalités des acteurs, p. 90s.

BIBLIOGRAPHIE

- ATAMER, T. et CALORI, R. (1993) - Enquête: les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens, RFG, Janvier-Février, No. 92, pp. 26-39.
- BARTLETT, C.A. et GHOSAL, S. (1989) - *Manging across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston. Traduction française: *Le management sans frontières*, Paris: Ed. d'Organisation 1991.
- BESSEYRE DE HORTS, C.-H. (1991) - *La gestion internationale des carrière dans le contexte européen*, RFG, No. 83, pp. 84-88.
- BOURNOIS, F. (1990) - *Européanisation des grandes entreprises et gestion des cadres*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion IAE-Lyon III.
- BOURNOIS, F. (1991) - *Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe: Données comparées*, RFG, No. 83, pp. 68-83.
- BOURNOIS, F. (1991) - *La gestion des cadres en Europe*, Paris: Eyrolles.
- BOURNOIS, F. et CHAUCHAT, J.-H. (1990) - *Managing managers in Europe*, EMJ, Vol.8, March, pp. 3-18.
- BRABET, J. (coordonné par) (1993) - *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris: Economica.
- BREWSTER, C. (1991) - *The management of expatriates*, London: Kogan Page.
- BREWSTER, C. et TYSON, S. (1991) - *International Comparisons in Human Resource Management*, London: Pitman.
- BRILMAN, J. (1991) - *Gagner la compétition mondiale*, Paris: Ed. d'Organisation.
- CAZAL, D. (1991) - *De la GRH comparée à un paradigme du MIRH: quelques réflexions...*, Actes du 2ème Congrès AGRH, Cergy-Pontoise, pp. 382-387.
- van DIJCK, J.J. (1990) - *Transnational management in an evolving European context*, EMJ, Vol. 8, No. 4, December, pp. 474-479.
- EVANS, P., DOZ, Y. et LAURENT, A. (1989) - *Human resource management in international firms*, London: Macmillan.
- GAUTHEY, F. et alii (1988) - *Leaders sans frontières*, Paris: McGraw-Hill.
- HARRIS, P.R. et MORAN, E.T. (1991) - *Managing Cultural Differences*, Third Edition, Houston: Gulf Publishing [1979].
- HERMEL, P. (sous la direction de) (1993) - *Management européen et international*, Paris: Economica.
- LEBRATY, J. (1989) - *Vers un management à l'europpéenne ?* RFG, No. 73, Mars-Avril-Mai, pp. 104-110.
- LESSEM, R. et NEUBAUER, F. (1994) - *European management systems*, London: McGraw-Hill.
- LESTER, T. (1994) - *Close the Personnel Department ?*, *International Management*, April 1994, pp. 40-41.
- MUTABAZI, E. et alii (1994) - *Management des ressources humaines à l'international*, Paris: Eyrolles.
- PERETTI, J.-M. et alii (1990) - *Vers le management international des ressources humaines*, Paris: Editions Liaisons.
- PERETTI, J.-M. (1991) - *L'Europe des cadres: vers un marché unique du recrutement ?*, RFG, No. 83, pp. 89-97.

- RAMEAUN, Cl. (1989) - Comment adapter l'enseignement de gestion aux besoins des entreprises en Europe, RFG, No. 73, Mars-Avril-Mai, pp. 98-103.
- SIMONET, J. (1992) - Pratiques du management en Europe, Paris: Ed. d'Organisation.
- THEVENET, M. (1991) - Introduction : Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ?, in Dossier Gestion des ressources humaines : L'Europe existe-t-elle ?, RFG, No. 83, pp. 62-109.
- THURLEY, K. et WIRDENIUS, H. (1989) - Towards European Management, London: Pitman. Traduction française: Vers un management multiculturel en Europe, Paris: Ed. d'Organisation 1991.
- TIJMSTRA, S. et CASLER, K. (1992) - Management Learning for Europe, EMJ, Vol.10, No.1, March, pp. 30-38.
- TROMPENAARS, F. (1993) - Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, London: Nicholas Brealey Publishing. Traduction française: L'entreprise multiculturelle, Boulogne: Maxima 1994.
- WHITLEY, R. (Ed.) (1992) - European business systems: Firms and markets in their national contexts, London: Sage Publications.
- WILLS, S./BARHAM, K. (1994) - Being an International Manager, EMJ, Vol. 12, No. 1, March, pp. 49-58.
- ZISSWILLER, R. (1989) - Perfectionnement: Pour façonner le nouveau dirigeant Européen, RFG, No. 73, Mars-Avril-Mai, pp. 111-113.