

COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ET APPARITION D'UN NOUVEAU PARADOXE DE LA GRH EN EUROPE

Ingrid BRUNSTEIN

IAE Strasbourg

RESUME

Sur l'échiquier mondial des grandes régions économiques, l'Europe occupe une place particulière, dans la mesure où deux éléments y coexistent:

- d'un côté, le poids du chômage s'est fortement allourdi en atteignant le seuil record des 18 millions à la fin de cette année 1994

- d'un autre côté, il y existe un système de protection sociale qui, même s'il est loin d'être homogène, n'exclut pas les sans emplois des prestations de base.

Tous les pays membres de la Communauté Européenne manifestent la volonté de juxtaposer à l'efficacité économique des entreprises un système institutionnalisé de couverture sociale tout aussi performant. Mais aujourd'hui, la mondialisation du marché menace la co-existence pacifique des deux domaines de performance, économique et social.

L'auteur tentera de proposer un modèle construit autour de ce problème de fond particulier à la Communauté Européenne. - Les entreprises érigent l'efficacité organisationnelle en stratégie de survie pour faire face aux contraintes d'un marché à dimension mondiale. Cette stratégie vise une utilisation optimale de ressources progressivement restreintes; les ressources humaines se trouvent au coeur de ces efforts. C'est alors que nous entrons en Europe dans une spirale auto-destructrice qui met en opposition au lieu de les connecter la compétitivité des entreprises et l'efficacité de la protection sociale. - Pourtant, à côté de ce paradoxe préoccupant, des traces diffuses d'une nouvelle efficacité humaine se dessinent sous les traits d'un apprentissage à l'échelle sociétale. Il ne sera pas sans influence sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises de la CE.

En essayant de comparer les données chiffrées des grandes régions économiques du monde, on constatera que l'Europe y occupe une position particulière par l'inter-relation de deux éléments:

- d'un côté, le poids du chômage avec une moyenne de 10,5% (Eurostat 1993) y est particulièrement lourd. On s'attend à ce qu'il atteigne le seuil record de 18 millions de sans-emplois à la fin de cette année 1994. Victime à la fois d'une productivité toujours croissante et de la mondialisation du marché, l'Europe rencontre ici un problème de fond, bien présent dans les réflexions des spécialistes de la GRH des douze pays membres (Brunstein, Berridge en cours de publication).

- d'un autre côté, ce tableau relativement sombre est éclairé par une deuxième caractéristique tout aussi européenne: pour les individus concernés, c'est-à-dire les préretraités, les chômeurs et autres marginalisés, les effets néfastes de la réduction des effectifs dans les entreprises européennes sont atténués par la qualité des prestations sociales. Les sans-emplois ne sont ni sans revenus ni sans protection sociale. - Même si les logiques de collecte de fonds des systèmes sociaux en vue d'une redistribution ultérieure varient d'un pays à l'autre, même si le niveau des prestations n'est pas identique et accuse des différences importantes (Eurostat 1993) entre ceux qui appartiennent à la Communauté depuis long-

temps et ceux qui viennent plus récemment de s'y joindre, la volonté de juxtaposer à la performance économique des entreprises un système institutionnalisé de couverture sociale tout aussi performant est patente; elle constitue la manifestation de ce qu'on peut appeler une politique sociale typiquement européenne.

Mais la mondialisation du marché nous fait subitement découvrir, que la co-existence pacifique des deux domaines de performance, économique et social, est menacée.

Cet article tentera de proposer un modèle construit autour de ce problème de fond, particulier à la Communauté Européenne. Le circuit qui relie l'antagonisme socio-économique et sa résorption fera d'abord apparaître l'efficacité organisationnelle des entreprises européennes élevée au rang de stratégie de survie; il montrera ensuite l'apparition de cette spirale auto-destructrice qui met en opposition au lieu de les connecter compétitivité des entreprises et protection sociale; il essaiera enfin de surligner les traces diffuses d'une nouvelle efficacité humaine qui apparaît sous les traits d'un apprentissage sociétal à l'échelle européenne et a une certaine influence sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises de la CE.

1. L'efficacité organisationnelle de l'entreprise comme stratégie de survie dans un contexte de concurrence mondiale

La mondialisation des échanges a eu pour effet la constitution de grands blocs économiques qui s'interpénètrent et surtout s'affrontent dans cet unique espace selon des logiques d'accélération et d'agressivité sans réserve. Dans cette configuration nouvelle, l'Europe constitue la région géo-économique de loin la plus intégrée où l'intensité des flux intérieurs et des échanges avec l'extérieur a pris une ampleur remarquable.

Si le fonctionnement du marché planétaire porte de façon de plus en plus visible les stigmates d'une lutte acharnée, celle-ci irradie inévitablement vers les entreprises. Elles se voient obligées de promouvoir la compétitivité au rang de leur toute première préoccupation puisque l'accroissement des potentiels de productivité risque de dépasser l'extension du marché national et continental, au moins en ce qui concerne l'Europe. La conquête de parts de marché d'autres continents constitue un nouvel enjeu. Ainsi après une période quasi-centenaire où le développement des entreprises dépendait essentiellement d'une combinaison bien gérée entre audace et sagesse

managériales, nous sommes brutalement entrés dans une zone où les réactions adaptées aux évolutions du marché et les anticipations sur des mécanismes de celui-ci sont davantage porteurs de succès. Dans leur centrage quasi-exclusif sur la logique du marché, les entreprises font appel à trois types d'armes afin de se développer ou au moins de survivre:

- la délocalisation qui permet de minimiser le prix de revient grâce au faible niveau des coûts de production dans les pays en voie de développement, que ce soient ceux du sud-est asiatique ou de l'Europe centrale

- l'innovation technologique pour optimiser la production sous tous ses aspects

- le remodelage du fonctionnement interne afin de maximiser la performance des ressources humaines.

- C'est cette troisième démarche qui nous intéresse ici.

C'est depuis les années 1980 et sous l'influence américaine au départ (Chandler 1960, Walker 1980, Tichy, Fombrun, Devanna 1982) reprise ensuite selon les particularités nationales par des auteurs français (entre autres: Bartoli, Hermel 1986, Besseyre des Horts 1988, Peretti 1990) que les ressources humaines sont reconnues comme un facteur primordial de la compétitivité des entreprises.

Dans cette quête d'une meilleure résistance aux agressions de la concurrence internationale se pose alors une première question: **quelle stratégie faut-il adopter pour favoriser la survie et le développement des entreprises?** Deux alternatives semblent se présenter (Liouville, Bayad 1994):

- la stratégie quantitative d'une Gestion des Ressources Humaines qui a pour but d'adapter les effectifs aux besoins de l'entreprise selon les données du marché. La détection de tendances d'évolution du marché dictera l'établissement des plans d'action qui à leur tour déterminent la gestion spontanément prévisionnelle des effectifs. L'avantage concurrentiel est basé sur une adaptation ad hoc des effectifs considérés en fait comme facteur de coût à minimiser autant que possible.

- la stratégie qualitative des Ressources Humaines, au contraire, voit dans ces dernières des potentialités pour l'optimisation des performances. Elle suit une conception plus constructive de valorisation des RH dans l'entreprise et considère le personnel comme source et ressort du développement.

Même si certains pays ont partiellement eu recours dans leurs pratiques immédiates à la stratégie quantitative (ceci peut être vrai pour l'Espagne, le Portugal et la Grèce), un consensus

européen semble se propager en faveur de l'approche qualitative qui paraît la plus «payante» à long terme (Thierry 1990). - Les stratégies de survie et de développement des entreprises européennes misent alors prioritairement sur l'efficacité organisationnelle et humaine pour augmenter la productivité globale.

Celles-ci se déclinent dans deux faisceaux de mesures que nous ne pouvons retracer que très sommairement ici. Les éclairages mettant en avant des situations dans les différents pays d'Europe proviennent d'articles monographiques contenus dans l'ouvrage en cours de publication (Brunstein, Berridge fin 1994).

1.1 Flexibilité mécanique et structurelle, individualisation et autonomie

Une sorte de flexibilité mécanique et défensive (Mazier 1993), qui n'est possible que grâce à un minimum de polyvalence des salariés concernés, est appliquée dans la majorité des pays de la CE (même si dans les pays plus récemment intégrés elle ne concerne qu'un certain nombre d'entreprises):

- les horaires atypiques concourent à adapter la durée d'utilisation des équipements et l'amplitude des services aux exigences du marché;

- les contrats de travail permettent (sauf exceptions en Espagne) de faire appel aux salariés pour une durée déterminée ou à temps partiel. L'augmentation de la précarité et la possibilité d'une exploitation excessive de ces salariés explique la réticence des entreprises allemandes à faire appel à ces contrats qui, il est vrai, portent les traits d'un ajustement plutôt quantitatif;

- le télétravail amène la flexibilité géographique. Il ne suscite pour le moment que peu de commentaires, même si l'on y fait de plus en plus souvent appel. La foule des cas isolés manque probablement de visibilité pour pouvoir être analysée correctement ;

- la flexibilité et l'individualisation des salaires constituent plutôt le pendant des flexibilités précédentes. Dans certains pays, on a pris conscience du fait que dans une stratégie réellement qualitative, la rémunération perd de son importance face aux opportunités de participation et d'implication personnelle. Ailleurs, de nouvelles formes de rémunération flexible apparaissent reliant réduction du temps de travail et diminution du salaire sous la pression de la baisse conjoncturelle (chez VW en Allemagne par exemple).

La flexibilité peut également être structurelle, elle appartient alors plus nettement à la stratégie qualitative et consiste en des efforts d'assouplissement des barrières internes. Un consensus large semble exister dans les pays de la CE autour de l'idée que le remodelage de la structure et des principes de fonctionnement comporte des potentialités d'une productivité accrue. Des témoignages en provenance de pays aussi différents que l'Italie, l'Irlande, le Danemark ou l'Allemagne mettent l'accent sur la nécessité de donner une définition plus large aux postes de travail à l'intérieur d'une structure plus organique.

En France plus qu'ailleurs, l'approche «Qualité Totale» a contribué à assouplir des lignes de partage horizontal et vertical jusqu'ici fermement établies. - L'introduction des technologies nouvelles peut offrir l'opportunité d'aller dans cette direction. Mais ce couplage «technologies nouvelles / assouplissement structurel», n'a rien d'automatique (Behr, Brunstein 1991). A part quelques récits précis (les Services Postaux au Danemark), il reste difficile à savoir, dans quelle mesure l'effort décrit des entreprises en faveur de conceptions plus cellulaires de l'organisation du travail est suivi d'effet. L'autonomie des groupes ou cellules et des individus dans ces groupes est citée comme objectif, mais peu d'exemples existent qui prouvent sa réalisation.

1.2 Qualification, responsabilité et motivation

Si la flexibilité, l'individualisation et l'autonomie apparaissent comme des atouts majeurs dans une stratégie qualitative centrée sur la performance organisationnelle et humaine, alors la question se pose de savoir comment elles peuvent être réalisées et renforcées. En fait, la flexibilité structurelle (et le couple de mesures adjacentes) influencent fortement les exigences de qualification, de responsabilité et de motivation des opérateurs:

- les systèmes flexibles de production intègrent le principe du fonctionnement dégradé où seule une prise de responsabilité transversale endiguera les dysfonctionnements en cascades

- l'analyse des situations critiques selon le principe de l'arbre des causes demande des capacités intellectuelles non sollicitées auparavant

- la synchronisation des interventions individuelles dans des domaines très différents constitue une exigence nouvelle

- en cas de pannes, les initiatives individuelles d'interventions immédiates doivent se combiner avec l'aptitude collective à faire circuler et à traiter l'information

- l'intégration des tâches administratives et commerciales, surtout dans le secteur tertiaire et la proximité par rapport au client/utilisateur nécessite des changements de mentalité et des modifications comportementales.

La formation et la requalification occupent par conséquent une place primordiale et bien apparente dans tous les pays de la CE. Dans ce domaine le récit de la situation européenne est pourtant très contrasté. Le système d'apprentissage selon la logique d'une formation initiale duale donne satisfaction en Allemagne, mais est de plus en plus souvent rejeté par les apprentis potentiels. Il perd de son importance aux Pays Bas et est tenté à petite échelle en France pour palier au décalage entre la «production» de l'Education Nationale et les besoins des entreprises. Le système éducatif de base est décrit comme inadéquat au Portugal. Alors c'est la Formation Continue qui doit prendre la relève; mais dans certains pays comme l'Espagne, elle reste plutôt réservée aux échelons supérieurs de la hiérarchie. En Grande Bretagne elle est parfois considérée comme non-cohérente et d'un faible niveau. Souvent l'équipe de travail est considérée comme lieu privilégié d'acquisition de qualifications nouvelles jusqu'à ce que l'entreprise entière soit capable d'apprendre sur la base de son propre fonctionnement; elle devient alors une organisation apprenante, ce qui semble fréquemment être le cas au Danemark.

La tendance vers un éloignement par rapport à la logique taylorienne du «one best way» ou au moins sa mise en cause existe partout; mais ses principes sont tenaces et la réalité quotidienne contredit les discours. Les salariés sont souvent confrontés à la demande simultanée et contradictoire de réflexes tayloriens et de prises de responsabilités. Les contraintes d'une compétition mondiale exacerbée renforcent le climat d'accélération d'exigences nouvelles et d'oppression stressante. Ce poids intellectuel et psychologique n'est pas propice à la motivation des salariés laquelle apparaît, pourtant comme une condition indispensable à la survie des entreprises.

Les DRH sont préoccupés par cette difficulté et cherchent à mieux comprendre comment la motivation du personnel fonctionne et comment elle peut être renforcée. Ils se posent des questions: devraient-ils transmettre des valeurs essentielles (Irlande); y a-t-il une place pour des

considérations éthiques dans une stratégie centrée sur l'efficacité organisationnelle et humaine (Italie); quels sont les effets catalyseurs de négociations multidimensionnelles individualisés (Danemark); comment vaincre le sentiment de culpabilité et remotiver les survivants aux plans sociaux (France)? Toute cette réflexion existe sous forme de questionnement, mais ne trouve pas de réponses claires et satisfaisantes.

Par contre, à travers ces réflexions on comprend que la distinction entre stratégie quantitative et qualitative des Ressources qui nous avait préoccupé au début fait partie d'un faux débat, face aux menaces d'une concurrence mondiale. L'efficacité humaine et organisationnelle d'une stratégie qualitative des ressources humaines n'a pas d'autres objectifs que de «faire plus et mieux avec moins» et suit ipso facto les principes d'une stratégie quantitative. Le *lean management* (Bösenberg, Metzgen 1994) et la réduction des effectifs émanent tout naturellement de la stratégie qualitative. L'efficacité sera considérée comme d'autant meilleur qu'elle permet de réduire le personnel. Face à la mondialisation de l'économie et étant donné nos coûts de production, l'amélioration de la performance économique des entreprises est conditionnée par la décroissance continue des effectifs.

2. L'efficacité sociale des systèmes de protection - valeur européenne et handicap dans la course aux avantages concurrentiels

Les effets sociaux de ce postulat sont graves pour les individus: réduction drastique des revenus; inactivité, marginalisation et exclusion; maladies du stress jusqu'au suicide. Ces effets néfastes sont pourtant largement allégés dans les pays de la CE grâce aux systèmes de protection sociale. La grande majorité des non-actifs n'atteignent pas le seuil de la pauvreté. Ceci distingue l'Europe des autres grandes régions industrialisées.

Les systèmes de protection sociale trouvent leurs racines au Moyen Age (solidarité des mineurs contre les accidents de la mine; protection des orphelins). Depuis le 19^e siècle et les débuts de l'industrialisation, l'exploitation et la déchéance coexistent avec des efforts de protection contre celles-ci. Dans une perspective plus que séculaire d'extension des droits de l'homme, les efforts sociaux institutionnalisés constituent une valeur durement acquise et aujourd'hui considérée comme permanente dans les démocraties européennes. L'efficacité de la protection

sociale (même si elle varie d'un pays à l'autre) apparaît aujourd'hui aussi importante que la performance économique. Pourtant le succès dans les deux domaines qui, dans le passé, se renforçait «aller-retour» n'est plus garanti. Sous la contrainte d'une performance économique basée sur les lois du marché mondial, nous sommes entrés en Europe dans une spirale autodestructrice.

Le haut niveau de protection sociale augmente considérablement nos coûts de production. Par ailleurs, les efforts d'amélioration de la production provoquent une diminution des effectifs et donc une diminution de revenus des systèmes sociaux. Partout dans les pays de la CE, les institutions de couverture sociale, quelque soit leur principe de fonctionnement et de collecte de fonds (prélèvements importants sur salaires comme en France, en Belgique ou aux Pays Bas; impôts relativement lourds comme au Danemark, en Grèce ou en Irlande) souffrent d'étranglement. La seule solution seraient d'augmenter les cotisations et/ou impôts. Mais le total atteint déjà plus de 10% du PIB en Europe (Eurostat 1993); s'il est en légère augmentation, une hausse suffisamment importante handicaperait la performance économique de façon insupportable, avec à nouveau des répercussions néfastes sur le système social.

Le dilemme est total! Nous devons envisager l'hypothèse que les stratégies de survie des entreprises basées sur l'efficacité organisationnelle et humaine détruiront à terme les systèmes sociaux qui se trouvent à la base de nos démocraties européennes. Une nouvelle question qui n'est point une boutade se pose alors, à l'inverse de la précédente: **les pays européens pourront-ils survivre à la performance de leurs entreprises?**

3. De l'efficacité humaine hors circuits officiels à l'apprentissage sociétal pour sortir de la spirale autodestructrice

Des voix (plutôt individuelles) s'élèvent partout et dans tous les milieux: chefs d'entreprise, universitaires, syndicalistes, journalistes, futurologues, membres d'associations féminines, hommes politiques, chômeurs disent leurs préoccupations. Ils apportent la preuve qu'il y a une prise de conscience de la gravité du problème dont certains auteurs commencent à se faire l'écho (Ducatte 1993, Morin 1993, Jouvenel 1994).

Pourtant aucune solution ne semble pouvoir venir des instances officielles (Boyer 1993). Les hommes politiques sont enfermés, de par leur propre choix ou sous la pression de leur parti,

dans les contraintes électorales du court terme face à un problème de long terme. - Les décideurs dans les entreprises sont soumis à la pression de la concurrence mondiale et ne pourront faire d'autres choix que ceux qui ont créé le problème. - Les technocrates européens souffrent d'une multiplication de la bureaucratie par douze. Et de toute façon une harmonisation des systèmes nationaux de protection sociale à laquelle ils commencent à travailler malgré d'énormes difficultés, ne résoudra pas la contradiction de fond.

Si des solutions globales ne se dégagent pas face à ce dilemme et si les instances officielles sont paralysées par les logiques qui les régissent, d'autres voies peuvent et doivent être explorées. Il faut oser quitter le terrain connu avec ses bornes anciennes et envahir les champs environnants. Nous voyons mille signes qui prouveraient que cela est déjà le cas.

Dans cette quête crispée d'une meilleure efficacité de la production économique, les salariés ont développé des qualifications-clé qui dépassent le cadre du travail salarié. Ils sont capables et prennent le droit de reconnaître que la logique d'efficacité engendre inévitablement l'inverse de ce pour quoi elle a été conçue. Ils questionnent le type de société désirable. Ils cherchent une nouvelle compréhension face à des arbitrages inextricables entre croissance économique et solidarité humaine. Il y a bien une sorte de décolonisation mentale qui a lieu quand ils, c'est-à-dire quand **nous** réfléchissons à des formes de subsistance ancrées dans d'autres sols que le travail industriel salarié ou que la distribution (parfois sans contribution) opéré par l'état de providence.

A l'image de l'apprentissage organisationnel (Senge 1990), nous percevons comme une sorte d'**apprentissage sociétal** dans cette quête tatillonne d'une autre qualité de la vie dans laquelle sont engagés de nombreux citoyens d'Europe. La tentative d'analyse de ce processus nouveau et diffus que nous allons entreprendre maintenant ne sera pas commode: ces réflexions prospectives manquent de bases scientifiques; elles comportent une bonne dose d'hypothèses et elles sont inévitablement marquées par des convictions personnelles. Mais si pauvre nous paraît l'abondante littérature en management pour affronter ces nouveaux défis, si forte la divergence paradoxale entre la logique du système économique et la souffrance des hommes qui le composent, si fertile en potentialités de maturation l'héritage culturel européen que nous ne sous sentons pas le droit de passer sous silence des évolutions qui s'écrivent en lettres grasses.

Elles révèlent qu'à l'**efficacité économique** avec son principe de rémunération et à l'**efficacité sociale** institutionnalisée avec le principe de distribution s'ajoute l'axe de plus en plus vigoureux de la **solidarité inter-individuelle** basée sur la non-rétribution. Nous sommes bien en auto-apprentissage dans ce dernier domaine: les échanges non-monnaies, les activités sociales à caractère semi-économique, la vitalité domestique et familiale, la mutualité sociale en milieu rural ont pour lieu d'apprentissage ni l'école, ni l'entreprise mais la société avec tous ses coins et recoins.

Dans ces domaines, les initiatives ont toujours existé; mais l'aggravation des situations d'exclusion ont fortement augmenté leur impact et leur ont donné un caractère quasi officiel. Elles marquent aujourd'hui le paysage sociétal et sont reconnues dans les discours officiels comme relais individualisés là où les institutions officielles n'offrent que des solutions globales insuffisantes.

Dans tous les pays de la CE, il y a depuis quelques temps la création de nouveaux réseaux, souvent associatifs, qui mettent en relation des acteurs non impliqués et non-sollicités ailleurs. C'est dans ces réseaux que se reconstitue la mise en oeuvre de compétences en jachère. L'apprentissage sociétal facilite l'appel à des savoir-faire pointus et affirmés mais sans intérêt pour la logique marchande.

Une étude sur les services de proximité en Europe (Laville 1992) révèle que dans plusieurs pays de la CE ces services se développent: organisations communautaires en Grande Bretagne, crèches parentales en France et en Allemagne, mouvements d'auto-assistance en Allemagne, coopératives de solidarité sociale en Italie. Ajoutons la rédaction de journaux des sans-emplois, l'organisation de foires du livre par des passionnés de la lecture, des réseaux de soutien scolaire, des réseaux de transmission d'information et de savoir, des associations de formation à la réparation d'appareils électriques mis au rebut, des associations d'accueil en milieu rural, des associations d'intervenants retraités et beaucoup d'autres, sans oublier les associations écologiques. Tous assument des formes de protection sociale complémentaires au système officiel et tous ont un impact économique non négligeable qui rejaillit favorablement sur le régime public.

A y regarder de plus près, nous constatons que l'apprentissage sociétal a des caractéristiques intrinsèques qui neutralisent les effets mutilants de la marginalisation et de l'exclusion:

- la distance temporelle entre l'idée et sa réalisation est courte

- l'éventail des contributions possibles est large. Chacun peut agir et l'action a un sens puisqu'elle est concrète et observable dans ses effets

- l'apprentissage sociétal se constitue autour d'une pédagogie qui spontanément intègre le risque de l'erreur. La qualité totale chère aux entreprises performantes, n'est alors plus à l'avant-plan puisque c'est le faire ensemble qui est l'objectif de cet apprentissage et non le produit

- la construction d'une identité collective permet à tous quel que soit leur niveau de performance économique de retrouver un sentiment d'appartenance

- l'apprentissage sociétal développe des compétences sociales individuelles à participer activement à la résolution d'une problématique collective

- à l'image de ce que nous savons de l'apprentissage organisationnel, (Chambrier 1993) des compromis peuvent être négociés et une coopération non nécessairement consensuelle rend possible l'intégration d'une multitude de rationalités différentes

Le principe d'un rapprochement interculturel ou d'une intercompréhension renforcée caractérisent bien les processus en cours dans l'Europe d'aujourd'hui, après les affrontements d'hier. La compréhension responsable de l'autre et l'acceptation d'un voisinage éclairé sans frontière renforcent le maillage entre valeurs individuelles et valeurs collectives. Les Européens ont des opportunités d'apprentissage à transcender également d'autres clivages comme ceux entre jeunes et vieux, entre populations actives, catégories marginalisées et exclus entre logique marchande et convivialité, entre emploi et travail. L'apprentissage sociétal, et sur sa base l'émergence d'un nouveau modèle de société, ne peut avoir lieu que là où existe une sorte de générosité vis-à-vis de celui qui est différent. Il nous semble que l'Europe est un sol fertile où peut s'enraciner une telle générosité et où les notions d'altérité et de différences peuvent avoir un sens constructif.

Nous savons qu'une société paisible où les individus travailleraient en commun et aimeraient tendrement «les autres comme eux mêmes» reste une utopie (Enriquez 1992) Et pourtant les habitants de la CE sont en train de progressivement modifier, individuellement et collectivement, leur vision d'un monde à la construction duquel ils participent. Il est vrai que cela se passe dans un contexte marqué par l'ambiguïté: il s'agit de relier les exigences contradictoires d'une économie marchande toujours présente et nécessaire à une convivialité hors-économie.

La mise en cause et la transformation du sys-

tème ne peuvent venir que des tenants du système.

Pour conclure une dernière question nous concerne plus particulièrement: **Quelles sont les retombées de cette évolution complexe et aux contours encore mal dessinés, pour la GRH en Europe?**

Il s'agira moins de dénoncer les méfaits de la compétition économique mondiale que de faire apparaître les exigences nouvelles issues de cette évolution inéluctable et ses manifestations dans d'autres registres (Perret, Roustang 1994).

Les DRH seront appelés à faire preuve d'une sagesse pleine de courage pour révéler les contradictions et les incertitudes afin de:

- gérer intelligemment la coexistence de personnels aux statuts multiples et d'appartenance diverses
- penser et construire une hiérarchie de proximité par rapport à des salariés de passage

- intégrer la notion de travail éclaté dans la conception des emplois

- imaginer avec les salariés et leur permettre de créer d'autres centres de gravité que le travail rémunéré

- solliciter l'implication du personnel dans l'entreprise tout en inventant avec eux des possibilités d'investissement personnel ailleurs

- chercher d'autres réseaux de relations et afficher des valeurs non marchandes pour permettre le cas échéant une sortie sans exclusion sociale

- avoir une oreille attentive pour les signes apparents d'une métamorphose sociétale en cours, la rendre perceptible et tenter de l'interpréter à l'intention des décideurs économiques.

Voilà les exigences d'un nouveau professionnalisme autour d'une fonction plus que jamais indispensable pour formuler et mettre en chantier une stratégie de survie de la société européenne que nous ne pouvons imaginer sans cohésion sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- Bartoli A., Hermel P. Piloter l'entreprise en mutation Editions d'Organisation, Paris 1988
- Behr M. von, Brunstein I. Technologies nouvelles et organisation du travail. - Des leçons d'outre Rhin? dans: Cahiers du CESAG Strasbourg, Novembre 1991
- Bösenberg D., Metzen H. Le Lean Management Editions d'Organisation, Paris 1994
- Boyer R. Sans précédent - Un système institutionnel est en train de mourir: nous avons du mal à imaginer celui qui lui succèdera dans: Le Monde des Débats Octobre 1993
- Brunstein I., Berridge J. Human Resource Management in the European Community à paraître: De Gruyter, Berlin fin 1994
- Chambrier L. Apprentissage organisationnel, contingence et systèmes de représentation dans: Les Actes du Colloque AGRH 1993
- Chandler A. Strategy and Structure MIT Press, Cambridge MA 1962
- Ducatte J.C. Après la crise. Les nouveaux modes d'organisation du travail 1993
- Enriquez E. L'organisation en analyse PUF, Paris 1992
- Eurostat Le chômage dans la communauté Luxembourg 1993
- Eurostat Impôts et cotisations sociales (1980-1991) Luxembourg 1993
- Laville J.L. La création institutionnelle locale: l'exemple des services de proximité en Europe dans: Sociologie du Travail N° 3 1992
- Liouville J., Bayad M. Stratégie de GRH dans les PME et performances: résultats d'une recherche exploratoire Document ronéotypé Strasbourg/Nancy 1994
- Mazier J. Durable? Utile? La précarité aggravée dans: Le Monde des Débats Octobre 1993
- Morin P. La grande mutation du travail et de l'emploi Les Editions d'Organisation 1994
- Peretti J.M. Ressources Humaines Vuibert 1990
- Perret B., Roustang G. L'Economie contre la société - Affronter la crise d'intégration sociale et culturelle Le Seuil, Paris 1994
- Senge P.M. The 5th discipline - The art and practice of the learning organization Double Day, New York 1990
- Thierry D. La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences L'Harmattan, Paris 1990
- Tichy N., Fombrun C., Devanna M. Strategic Human Resources Management dans: Sloan Management Review N° 22 Winter 1982