



Quel(s) modèle(s) de **management** des ressources humaines en Euroméditerranée ?

Cet article propose un cadre d'analyse des pratiques de management des ressources humaines en Euroméditerranée; il est le reflet des réflexions menées dans le cadre du projet Agora et des enquêtes menées dans les huit pays impliqués dans ce projet (France, Espagne, Italie, Portugal, Maroc, Algérie, Tunisie, Slovaquie). Dans le présent article, nous nous attachons à définir les principaux concepts mobilisés dans notre recherche et en premier lieu, celui d'Euroméditerranée, à présenter les fondements théoriques, et enfin, le cadre d'analyse.

Si de nombreux travaux traitent de l'internationalisation de la GRH, c'est essentiellement dans le cadre de la transposabilité – ou non – d'un modèle dit « dominant » (anglo-saxon) à un contexte donné. Huault (1997) a ainsi mis en évidence les composantes d'une GIRH : la question de la mobilité géographique, l'équité entre des populations différentes, la gestion des carrières internationales, l'arbitrage des politiques globales/locales, l'interrogation portant sur le rôle des managers de la maison-mère sur les filiales et la manière de pourvoir les postes-clés.

Notre ambition dans cet article est tout autre. Dans le cadre du projet Agora¹, nous voudrions tout d'abord proposer un cadre d'analyse des pratiques de management des ressources humaines en Euroméditerranée. Cet article est donc théorique ; il est le reflet de l'état de l'art et des réflexions qui ont été menées dans le cadre de ce projet et qui ont permis la construction d'un cadre d'analyse, base des enquêtes empiriques qui sont actuellement

1. Le projet Agora : site internet : <https://agorarh.com>

menées dans les huit pays impliqués dans ce projet (France, Espagne, Italie, Portugal, Maroc, Algérie, Tunisie, Slovénie). Dans le présent article, nous nous attachons à définir les principaux concepts mobilisés dans notre recherche et en premier lieu celui d'Euroméditerranée et nous présentons le cadre d'analyse.

I. – L'EUROMÉDITERRANÉE

La problématique de l'Euroméditerranée nous semble éclairée par l'évolution démographique de l'Europe par rapport au reste du monde dans les prochaines décennies. En effet, sa place dans la population mondiale va passer de 1950 à 2050 de 22 % à 7 % avec une part de plus en plus importante des personnes de plus de 60 ans. Avec 729 millions d'habitants en 2000, l'Europe a une démographie déclinante. En effet, les démographes des Nations unies² calculent que sa population devrait atteindre, en 2050, 628 millions d'habitants selon la variante « moyenne », soit une diminution de 13 %, c'est-à-dire de 100 millions d'habitants, et 550 millions selon la variante « basse » (- 24 %). Rien aujourd'hui ne laisse prévoir une tendance « haute ». Ainsi, aujourd'hui un pays comme la Russie perd déjà chaque année 1 millions d'habitants, tout comme le taux de fécondité est de 1,3 en Italie.

Aujourd'hui l'Europe représente 12 % de la population de la planète et elle n'en représentera plus que 7 % en 2050. En 1950, avec 22 %, elle avait le même poids démographique que celle de l'Afrique et de

l'Amérique (du Nord et du Sud) réunies quant aujourd'hui, elle est sensiblement inférieure à chacun de ces deux continents ; mais en 2050, l'Amérique comptera deux fois plus d'habitants que l'Europe, l'Afrique trois fois plus. La comparaison avec l'Asie fait apparaître un déséquilibre encore plus accentué. Tout comme en un siècle le poids des deux rives de la Méditerranée se rééquilibre. Enfin, nous constatons la formidable poussée démographique des pays du Sud de la Méditerranée avec une spectaculaire augmentation. Ces pays connaissent une population jeune à l'opposé de l'Europe. Ainsi, l'augmentation considérable du rapport de dépendance économique³ qui devrait passer entre 1998 et 2050, de 49 à 78 % dans l'Union européenne. Le nombre de personnes âgées augmentera considérablement. En 2030, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus dans les pays de l'OCDE sera comprise entre 33 % en Australie et 49,2 % en Allemagne, contre respectivement 13,9 % et 16 % en 1960⁴. Certes, si l'augmentation du nombre de personnes âgées, notamment les personnes dépendantes, entraînera une hausse importante de la demande de services sociaux et de santé, ce n'est pas intrinsèquement un élément de dynamique économique car le vieillissement de la population mettra certainement les finances publiques à rude épreuve, sans compter les régimes publics de retraite par répartition qui devraient se retrouver au bord de l'asphyxie.

Ainsi cette étude de l'OCDE indique que l'Europe va être confrontée à deux ques-

2. Étude sur l'évolution de la population mondiale 2000-2050 (ONU, février 1995).

3. C'est le nombre de personnes âgées de moins de 15 ans et de plus de 64 ans rapporté à la population en âge de travailler (15-64 ans).

4. Sources « Programme de l'OCDE sur l'avenir » (OCDE, octobre 1999).

tions : l'une exogène, le développement économique d'un certain nombre de pays émergents, tels que la Chine, l'Inde ou le Brésil et l'autre endogène, la baisse de sa natalité. Certes la France sera sans doute un des seuls pays européens qui aura su (???) limiter la baisse de sa population. D'autres, au contraire, tels que la Russie, l'Espagne, l'Italie ou l'Allemagne vont connaître (et commence à connaître) un décrochage important.

Derrière ces questions démographiques se pose bien évidemment la question d'une rive nord – riche et vieille – et d'une rive sud – pauvre et jeune. L'immigration et la fuite des cerveaux peuvent engendrer de graves déséquilibres sociaux dans les pays des deux rives. Mais c'est la question de la capacité économique de l'Europe à rester innovante et compétitive au niveau mondial qui est posée. L'OCDE propose deux scénarios fort opposés, à l'horizon 2040 avec en plus un troisième médian : un premier, celui d'une Europe refermée sur elle et laissant le Sud méditerranéen à ses difficultés, au contraire d'un second ayant développé un partenariat économique, social et culturel qui s'appuie sur une libre circulation des hommes et des marchandises. Il faut avoir conscience que le reste de la planète va lui aussi croître, plus vite que cette partie du monde. Dans la première hypothèse, l'Europe voit décliner son PIB par rapport au reste du monde passant de 27 % à moins de 13 %, tandis que les pays du Sud s'enfonceraient dans une spirale de difficultés liées à l'arrivée massives de jeunes sur le marché du travail, à l'exode rural et à l'incapacité des États de gérer leur développement

urbain. Leur PIB représentant aujourd'hui 2 %, il serait plus bas encore. On imagine les tensions sociales qui devraient générer des tensions politiques porteuses de graves dangers de déstabilisation dont le terrorisme. Dans la deuxième hypothèse, une zone économique (l'Euroméditerranée ?) se serait développée certes par un effort des pays européens. La baisse de l'Europe serait faible (globalement l'ensemble ferait 23 % du PIB mondial). Le scénario médian est un compromis entre les deux avec une ouverture moins importante. Le PIB serait à 17 % pour l'Europe et les pays du Sud à 2 %.

L'idée de l'Euroméditerranée est une « euro-invention » des années 1990 comme l'appelle joliment Pierre Willa⁵ par la jonction de l'Europe et de la Méditerranée. Elle est née d'une conférence qui s'est tenue en novembre 1995 à Barcelone entre les ministres des Affaires étrangères des quinze pays européens (à l'époque) et ceux des douze pays du Sud de la Méditerranée qu'on appelait les pays tiers méditerranéens (PTM), dont Israël. L'objectif était de mettre en place une politique européenne vers les pays du Sud de la Méditerranée. Cette conférence dite de Barcelone a lancé ce que l'on a appelé le « Processus de Barcelone » correspondant à la mise en place progressive d'accords de coopération dont un des principaux objectifs était de mettre en place une zone de libre échange à l'horizon 2010. Il s'agissait de réfléchir et de trouver des convergences autour des questions économiques et sociales, mais aussi de faire émerger une stratégie de sécurité collective. En ce début des années

5. J. Monet (1999, p. 4).

1990, le mur de Berlin venait de tomber. La réunification allemande en était la première conséquence. La Méditerranée apparaissait marginale. En effet, les problèmes d'alors étaient de s'ouvrir aux anciens pays du bloc soviétique ce qui accentuait encore l'Europe, conçue comme un ensemble « euro-centré » sur sa partie centre Nord. Mais la France, l'Espagne et l'Italie étaient inquiètes de la poussée migratoire et déjà des conséquences de la poussée islamiste. L'Algérie était en proie à une véritable guerre civile face à la montée islamiste. Mais c'était aussi pour l'Europe la capacité de proposer une alternative à la politique américaine après la première guerre en Irak. Il est important de noter que les États-Unis ont proposé depuis un projet de Grand Moyen Orient englobant l'Asie centrale jusqu'au Pakistan. Leur projet est en fait une alternative (et une concurrence) à celui de l'Europe qui la noie dans un ensemble informe.

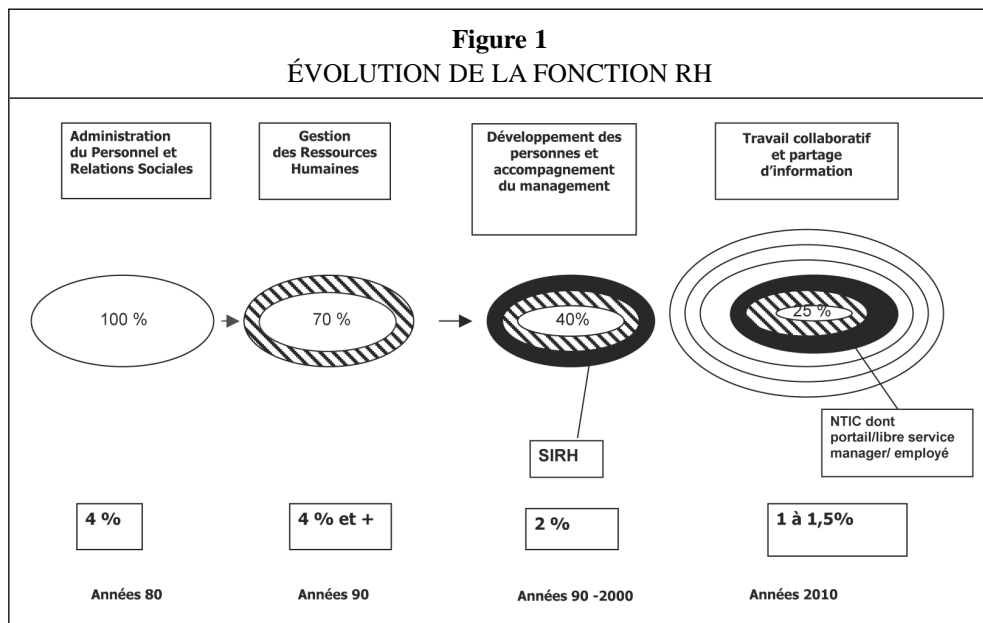
L'Euroméditerranée face à l'effet mondialisation

Dans un tel contexte géopolitique, les questions sociales, en général, et de gestion des ressources humaines, en particulier, sont cruciales. En effet, dans ce contexte de l'Euroméditerranée, quels sont les dispositifs, les façons de manager les hommes les plus appropriés ? Comment gérer les diversités culturelles, les prendre en compte dans le cadre de politiques RH particulières à une entreprise, etc. ; autant de questions qui sont à l'origine de notre recherche. Pour prendre en compte et essayer de répondre à toutes ces interrogations, un concept central devait à nos yeux être posé : celui de mondialisation. En effet, la question qui se pose est celle du nivellement des pratiques de

management ou au contraire d'une différenciation plus ou moins forte suivant l'environnement culturel ou plus exactement l'effet sociétal (Maurice *et al.*, 1982). Cherchons tout d'abord à comprendre ce concept de mondialisation. Le BIT donne la définition suivante de la mondialisation : « libéralisation des échanges, des investissements et des flux de capitaux et importance croissante de tous ces flux et de la concurrence internationale dans l'économie mondiale ». Cette dynamique semble faire disparaître les frontières politiques qui existaient jusqu'ici. La mondialisation concerne les biens et services, les flux financiers notamment à partir des années quatre-vingts. Ces flux impliquent souvent des entreprises transnationales dont l'importance croît au rythme des fusions. Les progrès liés à la communication et au traitement de l'information ont joué un rôle majeur en rendant possible de nouveaux échanges. Les années 1980 constituent une période charnière avec l'effondrement de l'empire soviétique, la libéralisation des échanges, des mouvements d'intégration, notamment l'intégration européenne, les progrès technologiques et de communication. La mondialisation telle qu'on la définit aujourd'hui s'inscrit dans cette forte accélération des échanges, notamment financiers, constatée depuis cette période.

De Senarclens (2002) place les choix politiques au cœur des éléments à l'origine de la mondialisation, en rappelant que les éléments suivants, notamment, ont rendu possible son développement : la volonté des pays de l'OCDE de promouvoir l'économie capitaliste, la décision de libéralisation des échanges, la création du marché unique européen, la volonté d'exportation des pays en développement. Il met en évi-

Figure 1
ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH



dence le fait que la mondialisation n'est pas la suite logique et incontournable du progrès technologique ou de ce qu'il appelle « les contraintes matérielles irrépressibles », mais le résultat d'un ensemble de décisions politiques. Il rend ainsi les organisations internationales et, à travers elles et avant tout, les États, responsables de la mondialisation. D'un point de vue théorique, il se place dans une vision réaliste pour expliciter les fondements de la mondialisation. Il rappelle, à travers la gestion de la dette des pays pauvres et l'aboutissement que fut les négociations de l'Uruguay Round, que la dynamique de la mondialisation s'est développée sur un fond de rapport de force et d'hégémonie des grandes puissances, notamment la puissance américaine.

II. – LE CADRE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DES RH EN EUROMÉDITERRANÉE

Après avoir posé les fondements de notre recherche, nous allons nous attacher à la présentation du cadre général d'analyse. Ce cadre d'analyse du management des ressources humaines en Euroméditerranée distingue deux niveaux : le premier niveau correspond aux pratiques de GRH ; le second correspond aux pratiques de management des hommes, des équipes.

1. L'évolution de la fonction RH

Nous avons créé un premier schéma (Silva, 2003) pour présenter l'évolution de la fonction RH en deux décennies différenciant les NTIC des SIRH et en intégrant le travail

collaboratif par projet et l'organisation centrée sur l'information.

Mais c'est à partir des travaux d'Ulrich (1996) que nous avons commencé à réfléchir à un graphe pouvant représenter l'ensemble des tâches de la fonction ressources humaines tout en y intégrant les différents auteurs et chercheurs en gestion des ressources humaines. Nous proposons de prendre d'autres axes que ceux développés par Ulrich (1996): l'information et la personne. Ce sont ces deux axes qui structurent la fonction RH aujourd'hui et permettent en même temps de bien comprendre son évolution.

L'axe sur « l'information »

Ce premier axe est constitué d'un côté de l'information comme « data », qui entre dans le travail de gestion, d'administration et de procédures nécessaires à la bonne application des règles; de l'autre côté, c'est l'information qui participe à la communication est qui s'enrichit à chacune des étapes, c'est le flux d'information correspondant à chaque phase à une valeur supplémentaire. C'est la logique de processus pour laquelle chaque étape est un progrès par rapport à la précédente.

Une dimension administrative

Cette dimension correspond à une part importante de la fonction RH: gérer au mieux les salariés dans le respect du droit du travail en appliquant les règles et les procédures liées au pays, au secteur et à l'entreprise. Pour ce faire, chaque salarié doit disposer d'un dossier individuel comprenant un contrat de travail, et disposer d'un suivi individuel symbolisé par la fiche de paye mensuelle correspondant

aux heures de travail effectuées. Tout cela nécessite un suivi individuel administratif très rigoureux de chaque salarié. Ainsi, la GRH, c'est d'abord de la gestion qui est dans une logique de procédure (Lorino, 1991). « L'épistémologie enseigne que la gestion se définit d'abord par sa finalité, son objet: la quête de la performance de l'entreprise. Si la gestion des ressources humaines est de la gestion, en son centre ne se trouvent ni les personnes, ni leur activité, mais la performance de l'entreprise. Ainsi la finalité de la gestion dont la gestion des ressources humaines c'est l'allocation des ressources. » (Galambaud, 2001). De plus, de la direction du personnel à celle des ressources humaines, l'application de la législation sociale constitue un des fondements de son existence. Il ne faut pas oublier le temps consacré aux négociations avec les partenaires sociaux qui représentent une dimension non négligeable de l'activité d'un directeur des ressources humaines. En effet, « Les lois jalonnent les nouvelles obligations des entreprises et l'on est souvent tenté d'attribuer à la loi des innovations sociales qui ont d'abord été l'œuvre des acteurs sociaux. » (Fombonne, 2001).

Une dimension dynamique

Depuis les années 1980, la fonction ressources humaines a élargi ses champs pour devenir « une discipline qui consiste à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations » (Brabet, 1993). Constatant cette évolution, J. Brabet avait

proposé au début des années 1990 de « Repenser la gestion des ressources humaines. » Mais à l'époque (cela fait 13 ans, autant dire un passé très lointain à l'aune des nouvelles technologies), les auteurs ne pouvaient percevoir les transformations que ces nouvelles technologies allaient opérer. Depuis les systèmes d'information et plus largement les nouvelles technologies se sont développés et avec eux de nouvelles logiques d'organisation pour l'entreprise dont la fonction RH. À la base, la gestion est constituée d'informations qui sont traitées, conservées et/ou transmises. De plus en plus, pour qu'une entreprise soit concurrentielle, elle doit organiser ses informations afin de réduire les délais. Sa gestion est entrée dans une logique du temps réel, elle qui était jusqu'alors dans une logique de procédure (Lorino, 1991) sur laquelle le temps n'avait pas d'importance. Pour que ses informations soient dynamiques, il est nécessaire de réorganiser le travail dans une logique de flux. La gestion passe ainsi d'un fonctionnement autour des procédures à une dynamique autour des processus. Ainsi, avec les nouvelles technologies, la gestion évolue en profondeur. Les informations constituent le cœur de la gestion qui doit les collecter, les traiter, les conserver et les restituer (Zack, 1999). L'entreprise doit savoir les organiser au mieux afin que les activités de ses salariés soient centrées sur l'efficacité qui correspond le plus souvent à la satisfaction des besoins de ses clients. Pour ce faire, les entreprises qui réussissent sont celles qui « créent constamment de nouveaux savoirs, les diffusent largement dans la structure et les intègrent rapidement dans les nouvelles technologies et les nouveaux produits » (Nonaka, 1991). Il s'agit des caractéris-

tiques d'une « organisation centrée sur le savoir » (Drucker, 1994). Ainsi, « la connaissance est devenue, plus encore que le capital et les ressources physiques, l'ingrédient essentiel de la création de valeur » (Mack, 1995). Mais la connaissance n'a de sens que si l'entreprise sait faire évoluer ses salariés. Dans l'absolu ce sera sa capacité à savoir anticiper les évolutions technologiques, des besoins du marché, de la concurrence, mais aussi de réagir aux aléas de la conjoncture ou à des événements imprévisibles ou imprévus. La dynamique de changement dans une organisation correspond à une capacité d'informer et de communication à tous les niveaux : dans sa direction générale d'avoir une vision stratégique (digne de ce nom) et de savoir la faire partager, mais aussi dans son encadrement de proximité d'en être le relais en sachant la traduire opérationnellement et enfin, pour les salariés de savoir la vivre au quotidien. Tout le succès d'une entreprise repose sur la cohérence existant entre l'ensemble des ses acteurs. Tout cela repose aussi sur l'organisation d'informations qui passe par la mise à disposition des différents outils et des méthodes dont la plupart sont intégrés dans le système d'information de l'entreprise.

L'axe sur la personne

Le deuxième axe est d'ordre ontologique autour de la notion de personne. C'est l'autre dimension de cette fonction qui est de gérer les besoins fondamentaux des hommes et des femmes de l'entreprise « besoin de sens, besoin d'objectif, besoin de *feed-back*, besoin d'encouragement et besoin d'aide que seul un management de proximité peut prendre en charge » (Igalens, 1994). De proche en proche la fonction RH a évolué « pour reposer sur un

partage entre la direction des ressources humaines et les responsables hiérarchiques (N+1)... qui sont appelés à jouer un rôle accru » (Peretti, 2003). Et de proche en proche l'ensemble des salariés de l'entreprise devient « Tous DRH ». Cet axe comprend la façon dont il faut aborder la personne dans son travail et son évolution dans les deux dimensions importantes : d'un côté l'individu, comme entité qui est spécifique, particulier et différent qui se distingue de sa communauté; et de l'autre la dimension collective avec des individus comme étant des êtres sociaux intégrés dans une communauté de travail et de valeurs partagés.

La dimension « individuelle »

C'est cette dimension que la modernité a fait émerger. C'est la différenciation du Soi par rapport à Autrui, identité et différence. Mais la question est plus complexe car la modernité a permis une prise de conscience de soi, de se saisir comme un « Je », qui constitue une dimension spécifiquement humaine. C'est la façon dont aujourd'hui l'individu hypermoderne est en train de « radicaliser » encore cet individualisme. L'individu a des besoins et des revendications spécifiques que l'entreprise doit prendre en compte tels que, l'évolution de ses compétences, de sa rémunération avec toute la palette d'avantages directs ou indirects. Tous ces éléments sont à prendre en compte d'une façon dynamique, en intégrant les évolutions prévisibles et/ou potentielles.

La dimension « collective »

Elle se comprend comme dimension structurant la personne, comme un creuset de l'apprentissage de l'être humain (Piaget, Inhelder, 1966). L'homme est l'émanation d'un collectif. Il est une personne intégrée

dans un groupe. C'est le « psychologique » structuré par le « sociologique ». Une entreprise génère des outils, des méthodes et des règles qui s'imposent à certains voire à tous, telles, par exemple, l'augmentation annuelle ou une formation sur la sécurité. C'est une dimension collective dans laquelle l'individu s'intègre.

2. Les quatre évolutions de la fonction RH

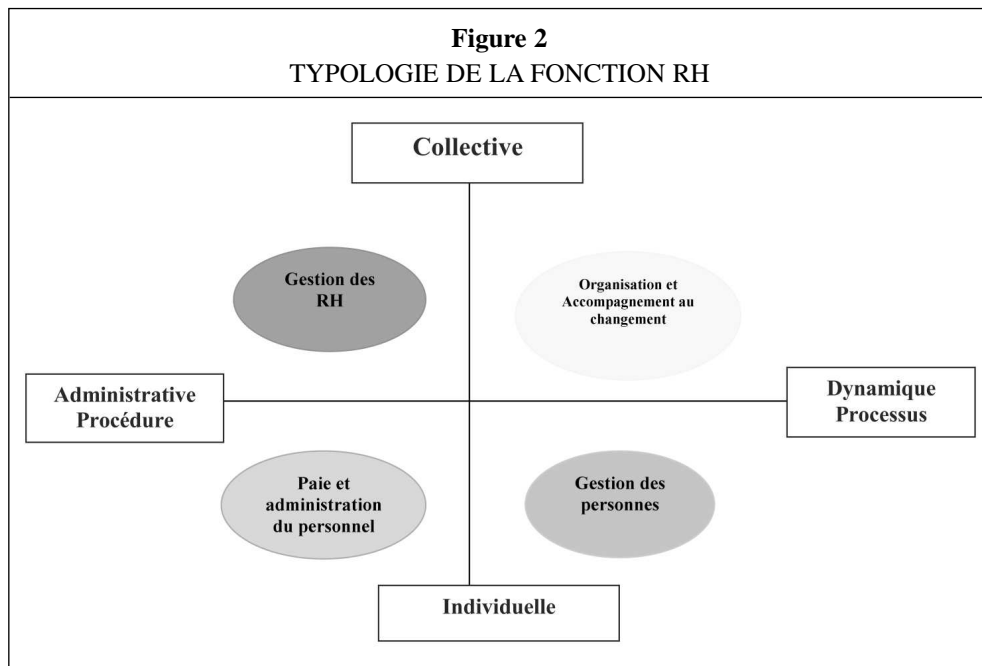
Ces deux axes constituent donc le graphe de la figure 2 à partir desquels les différentes missions de la fonction RH s'articulent.

À partir de ce graphe nous pouvons intégrer les différentes missions de la fonction RH telles qu'elles sont apparues dans le temps.

La paie et l'administration du personnel

C'est la mission de base de la fonction RH (Fombonne, 2001; Galambaud, 2000). L'objectif était en premier lieu d'établir le contrat de travail et de conserver l'ensemble du parcours professionnel du salarié dans l'entreprise, au sein de son dossier individuel. Le second objectif fut d'établir pour chaque salarié sa fiche de paie dans des délais qui furent progressivement établis mensuellement. Ces deux objectifs nécessitèrent, à partir des années 1960, une gestion qui se complexifia dans le temps avec le développement des différents prélèvements sociaux. Heureusement pour les services « paie », l'arrivée de l'informatique avec le développement de logiciels dédiés à la paie automatisa un certain nombre de tâches permettant ainsi des gains de productivité importants. Bien évidemment le recrutement des salariés, communément appelé embauche, se faisait sur des critères souvent plus liés au profil physique (le travail dans l'atelier étant une activité manuelle). Mais une dimension à ne pas sous-estimer dans l'embauche d'un can-

Figure 2
TYPOLOGIE DE LA FONCTION RH



didat concernait la connaissance du passé du candidat afin d'éviter l'embauche d'un « agitateur ». En effet, jusqu'en 1968, les syndicats n'étaient pas reconnus dans les entreprises. Les relations sociales correspondaient à des rapports de force très bruts dans lesquels la surveillance des salariés pouvait aller jusqu'au « flicage ». Ce furent une des raisons pour lesquelles beaucoup d'entreprises recrutaient d'anciens gendarmes ou policiers pour remplir la fonction de chef du personnel.

La gestion des ressources humaines

La fin des trente glorieuses correspond à une mutation de nos économies développées. En effet, elles se sont transformées en une vingtaine d'années d'un monde industriel où produire constituait le cœur de son fonctionnement à une société de services s'appuyant sur les NTIC. D'un côté, la transformation de la matière par la force de

travail du salarié a acquis son savoir-faire dans l'atelier. De l'autre les diplômés maîtrisent un certain nombre de logiciels et de bases de données leur permettant de manipuler les symboles qui constituent l'information. Les entreprises ont dû lancer des plans de formation importants pour accompagner cette mutation du travail dont l'ouvrier est devenu marginal et souvent complètement absent. C'est ainsi que la gestion des ressources humaines s'est progressivement imposée en développant des plans de formation afin de permettre cette élévation de compétences de plus en plus sophistiquée dont les entreprises ont besoin. Ainsi il y a 30 ans plus des deux tiers des salariés ne possédaient aucun diplôme, ils ne sont plus aujourd'hui qu'un quart. Parallèlement au développement de la formation continue, la fonction ressources humaines a développé d'autres missions (Peretti, 1998 et 2003).

Ainsi, l'embauche est devenu un recrutement qui a pour objectif de définir le profil du poste en le comparant aux différents candidats afin de trouver le « mouton à cinq pattes » (candidat idéal mais introuvable). De plus, il a été nécessaire de faire évoluer des salariés vers d'autres fonctions et de développer une politique de mobilité. Il a fallu aussi développer des supports de communication pour informer les salariés. Le monde de l'entreprise a changé et la fonction RH s'est progressivement développée en s'appuyant sur un certain nombre d'outils.

La gestion des personnes

Le niveau de compétences s'est de plus en plus développé, c'est-à-dire que les salariés recrutés ont un niveau de formation de plus en plus élevé. Dans les grandes entreprises, les salariés diplômés (bac +2 minimum) sont majoritaires. Dans des entreprises high-tech ce sont la totalité qui sont à minima à bac +2. En France, la majorité de ces diplômés ont le statut de cadre, mais beaucoup n'ont aucune fonction d'encadrement. La dynamique de l'entreprise réside dans sa capacité à permettre de faire surgir l'innovation chez ses salariés. Ce sont donc leurs compétences qui intéressent les entreprises. Et la question cruciale concerne donc la capacité de l'entreprise à savoir maintenir un haut niveau de compétences en les réactualisant régulièrement. Mais l'entreprise doit également veiller à garder les meilleurs en leur proposant des conditions de rémunérations, de formation, d'organisation du travail attractives. Pour réaliser cet objectif, il va être nécessaire de déployer tout un travail d'accompagnement individualisé dont une part importante passe par l'encadrement de proximité. C'est

donc à la fonction RH de coordonner tout cela et d'y donner de la cohérence en sachant développer des services personnalisés. Cette évolution correspond à une individualisation des objectifs de ses salariés, de son temps de travail, et *in fine* de sa rémunération. Cette gestion des personnes (Thévenet, 2001-2004) contribue de façon importante à la motivation des salariés.

L'organisation et l'accompagnement au changement

Les grandes entreprises connaissent des changements constants de périmètres de par les fusions acquisitions. Leur champ d'action est le monde sur des cœurs de métier toujours mouvants. Ainsi, une entreprise comme Danone, en 1990, était majoritairement (en effectif salarié) une entreprise française qui s'élargissait à l'Europe. À partir de la moitié des années 1990, elle s'est ouverte au monde en se repositionnant sur trois métiers. En 1990, Danone comptait 45 000 salariés dont 37 000 était en Europe. Aujourd'hui sur ses près de 90 000 collaborateurs, plus des deux tiers sont hors Europe.

Les entreprises sont ainsi confrontées à des mutations organisationnelles. La fonction RH est au cœur de ces changements car il faut développer les compétences et l'employabilité des salariés.

Les TIC permettent à des personnes éloignées physiquement de pouvoir travailler ensemble en partageant, réfléchissant, concevant les mêmes informations, les mêmes documents. Cet échange en temps réel permet des gains de temps considérables pour beaucoup d'activités, en premier lieu la conception mais plus généralement les fonctions du tertiaire. Beaucoup peut être fait à distance et dans les entre-

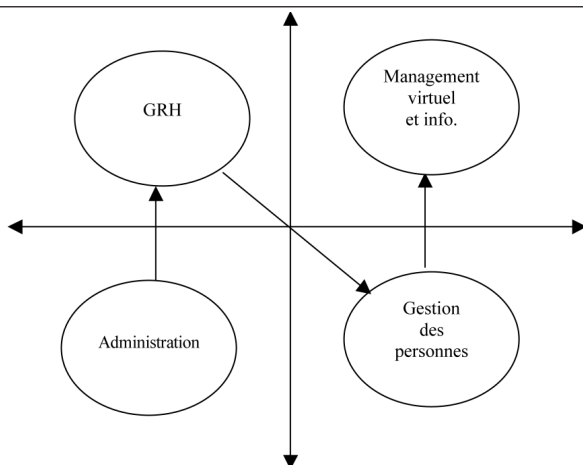
prises high-tech, le responsable hiérarchique est lui aussi loin. Ainsi, un manager chez Cisco va avoir son équipe disséminée aux quatre coins du monde. Pour pouvoir effectuer un accompagnement individuel sans générer trop de problèmes, la fonction RH va développer une activité de proximité, le RRH (responsable des ressources humaines), permettant de suivre au quotidien une population, limitée en nombre, pour répondre aux questions touchant au quotidien de chacun. Une autre dimension importante quand on évoque les TIC concerne la mise à disposition de l'information. Ces informations ont plusieurs fonctions et sont de plusieurs types sur : l'évolution des connaissances et des compétences, des informations services, des informations actualités. Le problème découle donc de la nécessité de les réguler et de les organiser. En effet, comme trop d'information tue l'information, il est nécessaire qu'un travail de trie, de synthèse, de collecte... soit effectué en amont. Enfin, dans un contexte d'évolution permanente,

la fonction RH a un rôle de plus en plus marqué sur les questions d'organisation, au détriment de la direction des méthodes et des systèmes d'information. Si ces derniers sont en support technique, on confie de plus en plus à la fonction RH une tâche d'accompagnement des hommes et des femmes dans leur évolution, à la fois personnelle et organisationnelle. Il est donc nécessaire de savoir anticiper ou tout au moins réagir si l'on n'est pas proactif. Ainsi, l'organisation du travail ne vise que le développement pour les salariés de l'employabilité la plus large possible.

3. Évolution et contexte

Bien évidemment il est important de prendre en compte le contexte car une entreprise, suivant l'activité qu'elle développe, privilégiera telles ou telles missions. Il ne faut pas oublier que la paie a autant de pertinence qu'un SIRH. Enfin, généralement ces phases s'intègrent les unes dans les autres. Ainsi une petite PME, proche de la TPE sera focalisée sur la dimension administra-

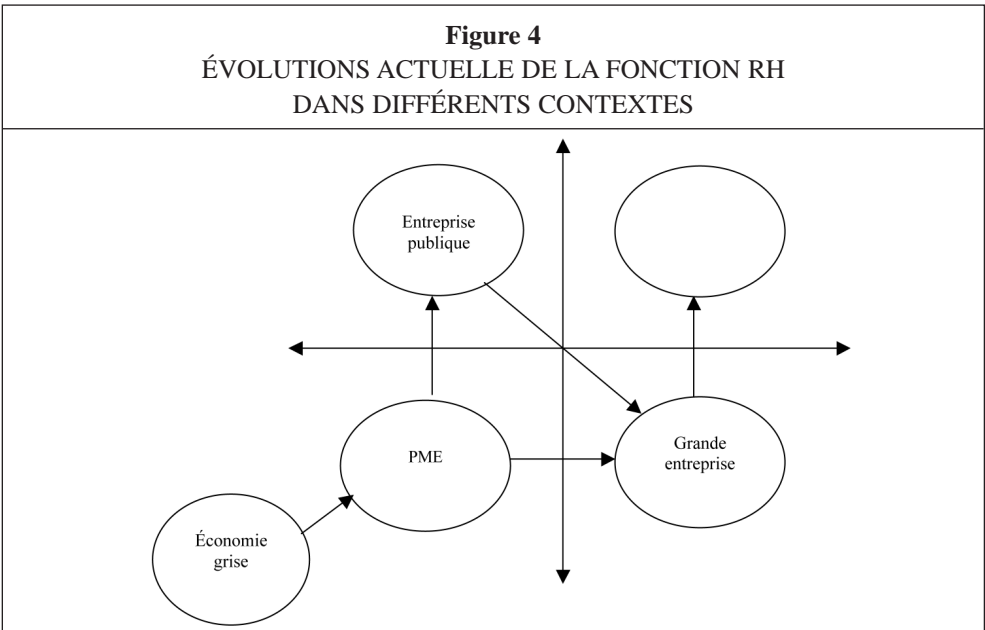
Figure 3
ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH DANS UNE GRANDE ENTREPRISE
DEPUIS 30 ANS



tive mais devra aussi faire évoluer les compétences de ses salariés et donc proposer un minimum de GRH qui supposent un accompagnement individuel. Par le schéma de la figure 3, on voit ainsi que la fonction RH d'une grande entreprise en une trentaine d'années aura connu une évolution de trois phases successives. La dernière, autour du management virtuel et l'information étant, encore une phase émergente. Mais il est important de ne pas limiter notre réflexion aux seules grandes entreprises et de l'élargir aux PME comme aux organismes publics, tout comme il est important de voir si ce schéma s'applique à un autre contexte national. Pour les PME, plus sa dimension est petite, plus sa fonction RH est réduite à un rôle administratif. L'évolution que ce type d'entreprise doit mettre en place, sans doute en s'appuyant en particulier sur des organismes consulaires, professionnels qui doivent aider les salariés de ce type d'entreprise sur l'évolution de leurs

compétences et de leurs carrière, en proposant des services RH avec des sites diffusant des informations ciblées, des bilans de compétences ou des formations par exemple. Pour les organismes publics, telle la fonction publique ou la fonction hospitalière, ils ont développé des politiques de GRH, fruits d'accord signés dans les années 1980 pour faire évoluer les compétences des agents en premier lieu d'exécution. Ces organismes ont ainsi développé des politiques de formation très importantes. À cela s'ajoute la place importante du paritarisme dans la gestion des rémunérations et de la mobilité. Le vrai enjeu aujourd'hui concerne la mise en place d'un management de proximité qui passe par leur responsabilisation auprès des membres de leur équipe dans la définition d'objectifs et leurs capacités de sanctionner les résultats. Cela signifie la mise en place d'un minimum d'individualisation des rémunérations, des compétences et de la mobilité. En reprenant

Figure 4
ÉVOLUTIONS ACTUELLE DE LA FONCTION RH
DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES



notre schéma de la figure 3 sur de la fonction RH, nous avons les évolutions de la figure 4 auxquelles il faut rajouter, pour les pays du Maghreb, les entreprises de l'économie grise qui ne déclarent pas leurs salariés, voire qui ne sont pas elles-mêmes officiellement déclarées. La vraie avancée pour les salariés réside dans la possession d'une fiche de paie avec les prélèvements garant d'une couverture sociale minimum.

4. Les pratiques de management

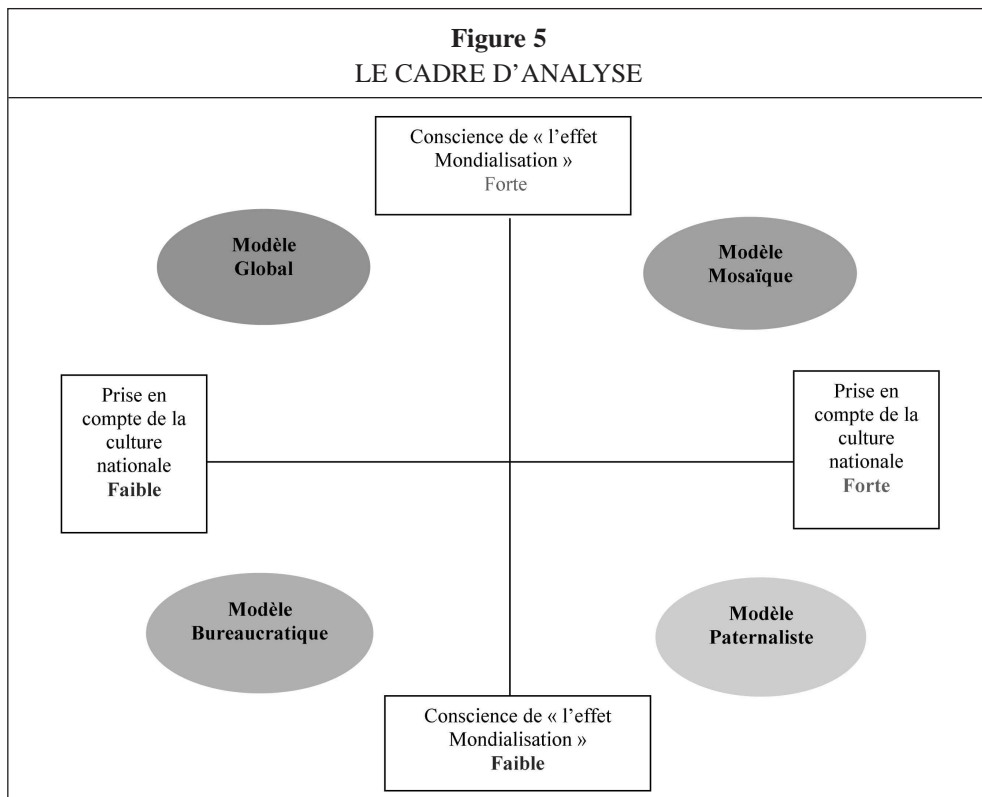
Le schéma sur les pratiques RH étant posé, il nous faut maintenant le compléter par une dimension management. Pour ce faire nous allons partir de la prise en compte de la dimension « culturelle ». Cette dimension,

qui peut être plus ou moins forte d'une organisation à une autre nécessite d'être croisée avec l'autre dimension évoquée plus haut, à savoir, la conscience plus ou moins forte, elle aussi, de l'effet mondialisation. En croisant ces deux dimensions, il nous semble possible de poser un premier cadre d'analyse, faisant ressortir quatre modèles.

Le modèle paternaliste

Il correspond à un modèle fondé sur des rapports de subordination où le chef est reconnu comme tel. C'est un modèle enraciné dans la culture de ces pays où il existe une sorte de pacte tacite dominants/dominés dans les relations sociales (responsables/citoyens, pères/fils, enseignants/étu-

Figure 5
LE CADRE D'ANALYSE



dians, etc.). Le dirigeant apparaît comme le « maître à bord », généralement illettré, il gère son affaire selon un système traditionnel et archaïque soit tout seul, soit à l'aide de l'un de ses proches membres de la famille (généralement son fils). Ce dirigeant intervient dans tous les détails qui concernent la gestion de son entreprise, rejetant par là tout conseil extérieur. Il s'attache à ce style traditionnel et refuse toute ouverture. Pour Mezouar et Semeriva (1998) ce qui compte avant tout pour ce type de manager c'est : la qualité des relations (90 %), le professionnalisme (49 %), la performance (34 %), la responsabilité (23 %), et l'esprit de challenge (16 %).

Dans ce modèle, tout repose sur la qualité des relations interpersonnelles qui se conçoit dans une relation de soumission à l'autorité forte et de non remise en cause du style de management. Ce modèle s'applique plutôt à des entreprises petites ou moyennes qui correspondent au modèle « communautés » de Sainsaulieu *et al.* (1995) : les entreprises communautés sont souvent des PME dont le fonctionnement repose davantage sur des normes intériorisées que sur des règles formelles. Il y a de forts ajustements autour d'une dynamique à la fois professionnelle et entrepreneuriale. On s'appuie sur trois piliers culturels : le client, le métier, l'attachement à l'entreprise. Les salariés négocient leur place par des contrats tacites. Il n'y a pas de gestion des ressources humaines au sens politiques et pratiques. C'est le « Pater Familias » qui gère les ressources humaines, en « Bon père de famille ».

Le modèle bureaucratique

Dans ce type de modèle, la dimension « paternaliste » s'efface au profit d'une impersonnalité des relations. Dans ce type

d'organisations, publiques ou grandes entreprises bénéficiant de quasi-monopole, la gestion des ressources humaines se caractérise ainsi :

- un système d'administration du personnel formalisé, codifiant tous les actes de gestion (recrutement, promotion, rémunération, etc.),
- une sécurité d'emploi, des services sociaux mis à la disposition des salariés et une culture de la négociation et du dialogue social.

Pour Sainsaulieu *et al.* (1995), les entreprises bureaucratiques sont les administrations. Les salariés y sont tiraillés entre leur identité de fonctionnaire et leurs projets personnels extérieurs. Certains font valoir de nouveaux savoir-faire professionnels (contact, service, commercialisation) au profit d'usagers devenus clients. Nourries dans la morale de l'action publique, les compétences s'élargissent avec de nouveaux enjeux. Les relations de travail sont globalement plus calmes. Guérin et Wils (1992) définissent ce modèle dit « traditionnel », selon eux de la manière suivante : les employés fournissent un rendement minimum acceptable en échange d'avantages tels que la sécurité d'emploi, la promotion interne et le respect des règles bureaucratiques. « La force du modèle réside dans sa capacité d'apporter une certaine stabilité et prévisibilité dans les relations avec les employés. Il était donc adapté à l'environnement des dernières décennies qui ont été marquées par des changements prévisibles. En revanche, le prix à payer pour cette gestion du « changement dans la continuité » est relativement lourd : des rigidités bureaucratiques, des rendements sous-optimaux des employés, une capacité lente d'adaptation aux changements soudains, etc. »

(Le Louarn, Wils, 2001). On retrouve là la lourdeur du modèle « instrumental » (Brabet, 1996).

Le modèle global

Ce modèle correspond à un modèle standard, universel qui pourrait s'appliquer dans tous types d'organisations. Il s'agit d'un modèle prônant les meilleures pratiques de management des ressources humaines de façon standardisée et universelle. Peu importe le contexte, la performance économique « dicte » un certain nombre de pratiques à respecter. Ce modèle serait valable en particulier pour les multinationales qui pourraient ainsi, à l'échelle mondiale, harmoniser l'ensemble de leurs pratiques de management. C'est un modèle relativement impersonnel basé sur l'atteinte des objectifs. Pour Sainsaulieu *et al.* (1995), ce modèle correspond à celui des entreprises modernisées, qui sont de grandes industries qui ont dû procéder à de lourdes modernisations techniques, organisationnelles et gestionnaires. On y observe des recompositions professionnelles entre les métiers pivots, ceux qui émergent et ceux qui sont menacés. Les communautés traditionnelles ont tendance à se dissoudre en une sorte de collégialité un peu floue, polarisée sur la maîtrise de l'avenir. Ce modèle, qui peut s'intégrer dans le « modèle de la gestion des contradictions » de Brabet (1996), dénonce les modes de régulation classique en mettant en relief les contradictions du système capitaliste et le problème de finalités du travail. Ce modèle « renouvelé » (Guérin, Wils, 1992) pourrait valoriser des pratiques de mobilisation telles que la participation, la reconnaissance

ou la rémunération selon les compétences, tout en essayant de préserver une certaine sécurité d'emploi et d'investir en formation. Mais il pourrait aussi créer un climat d'insécurité en supprimant la sécurité d'emploi et « en mettant de l'avant le concept d'“employabilité” ». Cette fois, la mobilisation est obtenue par la peur de perdre son emploi : chaque employé croit qu'il va perdre sa place s'il n'est pas suffisamment performant. Pour être sûres de créer une psychose collective, ces organisations vont recourir systématiquement aux réductions d'effectif et à l'embauche de « travailleurs atypiques ». (Le Louarn, Wils, 2001).

Le modèle mosaïque

Ce modèle mosaïque correspond, pour nous, à une mosaïque qui prend en compte les impératifs d'une économie globalisée, mondialisée, et les conséquences que cela peut avoir en termes de management des ressources humaines, ainsi que, conjointement, les facteurs locaux, spécifiques. Ce modèle serait la combinaison harmonieuse permettant de satisfaire des exigences économiques « globales » grâce à la valorisation de facteurs-clés de succès locaux. Ce modèle, s'il se rapproche plus du modèle « d'arbitrage managérial » au sens de Brabet (1996) c'est parce qu'il intègre cette dimension d'arbitrage entre des contraintes de mondialisation (mise aux normes, atteinte des objectifs, compétitivité, etc.) et la valorisation de spécificités locales (savoir-faire, valeurs, pratiques, etc.). Nous pensons en particulier à l'expérience relatée par d'Iribarne *et al.* (1998) à l'usine SGS-Thomson de Casablanca : « L'alchimie qui s'est produite dans l'usine ne relève pas

6. Nous avons pensé au début de notre enquête nommer ce modèle « glocal » pour englober les idées de global et local.

simplement de l'élaboration d'un compromis entre la culture du pays et celle d'un groupe multinational. C'est par la vertu d'une réforme morale préchée par l'entreprise que l'éthique qui sous-tend la mise en œuvre du TQM, avec ses dimensions d'honnêteté, de volonté de coopérer, de reconnaissance de la contribution de chacun, y a pris corps ». La métaphore de la mosaïque, très riche symboliquement dans un contexte euroméditerranéen, illustre bien cette double nécessité de savoir tirer profit des avantages comparatifs de chaque contexte d'action, et de réenchanter peut-être certaines valeurs et savoir-faire locaux, tout en restant en veille et en écoute des changements nécessaires dans une économie mondialisée. Ce métissage d'adaptation et de valorisation nous semble une piste intéressante à creuser pour optimiser la conduite des organisations de demain en Euroméditerranée.

III. – DISCUSSION

Ce cadre d'analyse étant posé, il nous semble nécessaire désormais de le mettre en mouvement afin d'ouvrir des pistes possibles de recherches et d'actions (figure 6). Premièrement, ce cadre d'analyse mérite un enrichissement – sorte de mise en garde – des risques possibles, au plan social, qu'il convient d'avoir à l'esprit. Les deux premiers modèles, en bas du cadran, correspondent à des organisations, peu « exposées », volontairement ou non, à ce que nous avons appelé « l'effet mondialisation ». Ces organisations paternalistes ou bureaucratiques ont un avantage social certain, en particulier dans cette région du monde : une certaine forme de protection/sécurité d'emploi. À condition d'accepter la soumission à l'autorité (du

patron ou de l'institution suivant le cas), nous sommes dans le cas du « modèle de la fusion » (Boyer *et al.*, 2005). Le « modèle de la fusion » correspondrait, quant à lui, au modèle de référence, celui de la grande entreprise dans laquelle il était possible de faire carrière. Il s'agit d'une logique gagnant/gagnant interne : l'individu fait carrière et l'organisation se soucie peu des problèmes de main-d'œuvre et de compétences. Non que ce modèle ne soit plus possible mais il est de plus en plus questionné.

Quant au modèle global ou mosaïque, le risque social est plus fort. En effet, à ce niveau, deux logiques sont envisageables : l'opportunité ou la vulnérabilité. Par « modèle de la vulnérabilité », nous entendons des individus ou des organisations qui, faute de réflexion sur le futur, se retrouvent en situation de difficultés. À ce niveau :

- l'organisation peut être vulnérable : cela correspondrait au modèle de la « pénurie » ou des tensions. Autrement dit, faute d'anticipations, l'organisation se retrouverait en situation de manques plus ou moins forts de main-d'œuvre. C'est en particulier le cas aujourd'hui pour des entreprises du bâtiment ou pour les infirmières ou autre personnel médical ;

- l'individu peut être également vulnérable : c'est le type identitaire d'exclu ou de bloqué, au sens de Dubar (1996). C'est en particulier la situation des ouvriers de Moulinex ou de Daewoo en France qui ne peuvent pas ou très difficilement se re-positionner sur un marché de l'emploi externe. Le « modèle de l'opportunité », s'il s'applique aux individus, correspond à cette logique de nouveaux marchands, mercenaires ou acteurs de sa vie professionnelle

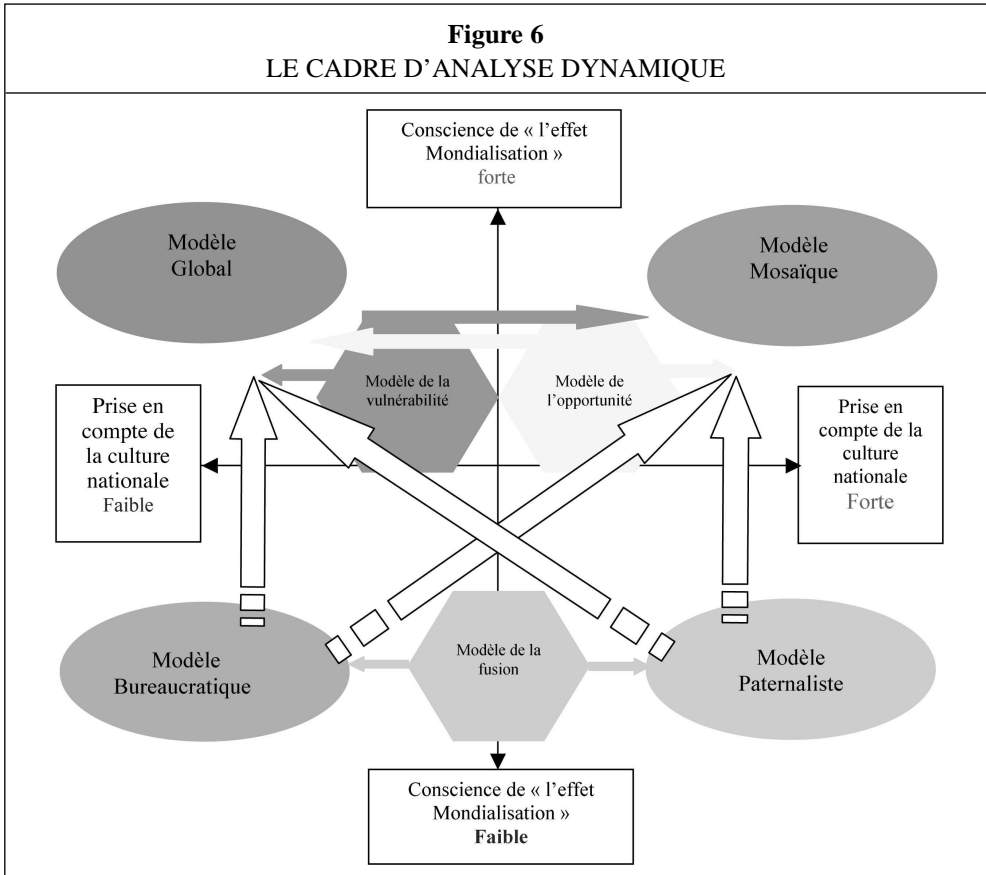
(Boyer *et al.*, 2005). S'il s'applique aux organisations, c'est le modèle de la compétence, issu d'une optimisation des ressources internes et externes.

Deuxièmement, ce cadre d'analyse doit se concevoir dans une logique de dynamique de changement. Sa raison d'être se situe dans sa capacité à pouvoir positionner des organisations de taille, secteurs d'activités, formes organisationnelles différentes et ainsi les aider à imaginer les trajectoires de changement les plus appropriées compte tenu particulièrement du contexte démographique actuel et à venir.

CONCLUSION

Comme nous l'avons annoncé en introduction, ce cadre général d'analyse du management des ressources humaines est le point de départ d'une enquête internationale dans huit pays. Entre universalisme et contingence, nous souhaitons grâce à ce travail apporter une contribution tant au niveau académique qu'au niveau opérationnel. Questionner les styles de management et les pratiques de GRH peut en effet être utile pour le chercheur en sciences de gestion mais aussi pour le praticien. Telle est la motivation de cette recherche.

Figure 6
LE CADRE D'ANALYSE DYNAMIQUE



BIBLIOGRAPHIE

- Balibar E., *Les frontières de la démocratie*, Paris, La Découverte, 1992.
- Boyer L., Levet P., Scouarnec A., « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *colloque IAS*, 2005.
- Bournois F., Livian Y.F., Thomas J., « Les nouvelles perspectives de la recherche », *Repenser la gestion des ressources humaines*, coordonné par Brabet J., Economica, Paris, 1996.
- Brabet J., *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, 1996.
- Cazal D., Actes de l'AGRH, ESCP-EAP Paris, 2000.
- De Senarclens P., *La mondialisation. Théories, enjeux et débats*, 3^e édition, Armand Colin, coll. Science politique, 2002.
- Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1996 (1992).
- Drucker P., *Au-delà du capitalisme*, Dunod, 1994.
- Drucker P., *Je vous donne rendez-vous demain*, Maxima, 1992.
- Evans P., Lank E., Farquhar A., "Managing Human Resources in the international firm : lessons from Practice", *Human Resource Management in international Firms*, Evans P., Doz Y. Laurent A., London McMillan, 1989.
- Fombonne J., *Personnel et DRH*, Vuibert, 2001.
- Geertz C., *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books, 1973.
- Galambaud B., « L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, dirigée par Allouche J., Vuibert, 2003, p. 1410.
- Guerin G., Wils T., *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM, 1992.
- Igalens J., *Audit des Ressources Humaines*, Édition Liaisons, 1994.
- Iribarne A. (d'), *La Compétitivité: défi social, enjeu éducatif*, Presses du CNRS, Paris, 1989.
- Iribarne P. (d'), « La gestion à la française », *Revue française de gestion*, janvier-février 1985, p. 5-13.
- Iribarne P. (d'), « Vers une gestion culturelle des entreprises », *Gérer et Comprendre*, septembre 1986.
- Iribarne P. (d'), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.
- Iribarne P. (d'), « Culture et effet sociétal », *Revue française de sociologie*, vol. XXXII, 1991, p. 599-614.
- Iribarne P. (d'), Henry A., Segal J. P., Chevrier S., Globokar T., *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998.
- Kramer N., *L'Histoire commence à Sumer*, trad. française, Flammarion, Paris, 1994.
- Le Louarn J. Y., Wils T., *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 2001.
- Lorino P., *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, 1991.
- Mack M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, n° 105, septembre-octobre 1995, p. 43-48.

- Masson A., *L'enfant sauvage*, Ed. 10/18, réédition de 1968.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J. J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- Maurice M., « Méthode comparative et analyse sociétale. Les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du travail*, volume XXXI, n° 2, 1989, p. 175-191.
- Maurice M., « Questions à la méthode de l'analyse stratégique à partir de l'analyse sociétale », *L'analyse stratégique*, Colloque de Cerisy, Seuil, 1994, p.170-179.
- Monet J., « La Méditerranée comme Espace Inventé », Jean Monet Working Papers de l'University of Catania, n° 25, novembre 1999.
- Mucy M., « Contextualisation culturelle des pratiques de GRH en Martinique », Actes de l'AGRH, ESCP-EAP Paris, 2000.
- Neghandi A., "International management: Human resource management", Neghandi A. (ed.), *International Corporations: managing the Labor Force*, New York, Allyn and Bacon, 1987.
- Nonaka I., *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, vol. 69, n° 6, 1991, p. 96-104.
- Peretti J.M., *Tous DRH*, sous la direction de J.-M. Peretti, Éditions de l'Organisation, 3^e éd., 2003.
- Piaget J., Inhelder B., *La Psychologie de l'enfant*, PUF, 1966.
- Sainsaulieu et al., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, PUF, 1995.
- Silvestre J. J., « Système hiérarchique et analyse sociétale », *Revue française de gestion*, n° 77, janvier-février 1990.
- Toynbee A., *La civilisation à l'épreuve*, 1951.
- Tylor E.B., *Primitive Culture*, London, Murray, 1871.
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, Éditions Harvard Business Press School Press, 1996.
- Vermeren P., « Dans le nouveau Maroc, le Palais seul face aux islamistes ? », dossier « Immobilismes au Maghreb », *Revue Esprit*, octobre, 2004.
- Willa P., « La Méditerranée comme Espace Inventé », Jean Monet, Working Papers, University of Catania, n° 25, novembre 1999, p. 4.
- Zack M.H., *Managing codified knowledge*, Sloan Management Review, 1999, vol. 40, n° 6, 1999, p. 45-58.