



MONDIALISATION ET PRATIQUES DE GRH EN SUISSE

**- INFLUENCES NATIONALES ET EFFETS DE
STANDARDISATION GLOBALE ?**

Eric Davoine et Oliver Schröter
Université de Fribourg



INFLUENCES NATIONALES ET EFFETS DE STANDARDISATION GLOBALE ?





OBJECTIF DE LA PRESENTATION

La standardisation des pratiques RH : une conséquence du processus d'augmentation des échanges et des interdépendances économiques entre pays

Montrer que les contextes nationaux ont toujours une influence malgré le phénomène de standardisation des pratiques

Expliciter ces influences nationales sur les pratiques RH dans l'entreprise multinationale.

Identifier ce qu'est la **Swissness** des pratiques RH de ces filiales.

Etude 2009-2013 sur une trentaine de filiales suisses de multinationales américaines, allemandes, françaises et suisses (études de cas, de 2 à 20 entretiens par entreprise)



PLAN DE LA PRESENTATION

1. Vers une standardisation globale des pratiques RH ?
2. Contexte national et pratiques RH
3. Les effets d'influence dans la multinationale
4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse
5. Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte
6. Conclusions : *Swissness* et globalisation



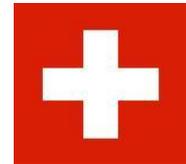
PLAN DE LA PRESENTATION

1. **Vers une standardisation globale des pratiques RH ?**
2. Contexte national et pratiques RH
3. Les effets d'influence dans la multinationale
4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse
5. Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte
6. Conclusions : *Swissness* et globalisation



VERS UNE STANDARDISATION GLOBALE DES PRATIQUES RH ?

- Des ressources et prestataires de services globaux : systèmes d'informations, consultants,...
- Des acteurs RH formés dans des institutions “globales” ou par des formateurs aux parcours “globalisés”
- Dans un petit pays où les entreprises doivent penser leurs stratégies et pratiques de manière globale
- Dans un petit pays où les leaders d'opinion RH sont souvent des acteurs d'entreprises globalisées





« Anglosaxons » des pratiques: langue, profils des acteurs, orientation processus standards



„Le modèle de management allemand traditionnel est déjà dépassé. Nous avons déjà beaucoup de pratiques de type américain. Par exemple pour les évaluations avec des processus standardisés, des, performance and reward processes, du reporting à court-terme(...), un code de conduite, des corporate values, des enquêtes de satisfaction employés. Nous avons tout ça aussi.“ (HR manager, EMN allemande)

„Mais au quotidien, la langue de l'entreprise est l'anglais“ (HR manager, EMN allemande)

„Dans la filiale suisse, si je prends le comité pays, il y a 1 Suisse, 3 Françaises, 1 Hollandais, 1 Irlandais“, c'est beaucoup plus mélangé.““ (HR manager, EMN française)



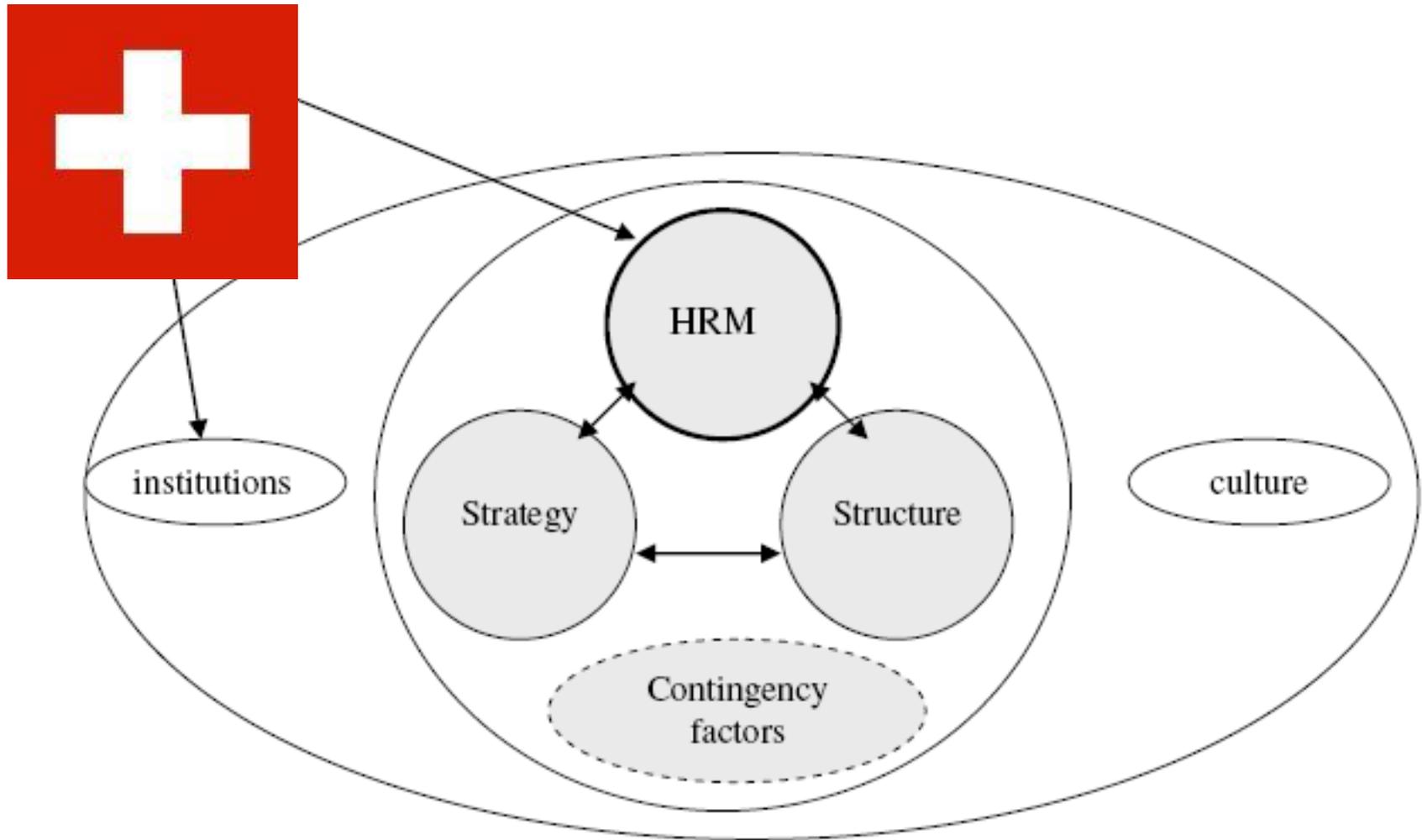
PLAN DE LA PRESENTATION

1. Vers une standardisation globale des pratiques RH ?
2. **Contexte national et pratiques RH**
3. Les effets d'influence dans la multinationale
4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse
5. Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte
6. Conclusions : *Swissness* et globalisation



INFLUENCES NATIONALES SUR LES PRATIQUES RH

- L'enracinement culturel : valeurs, significations des mots et des pratiques
- L'encastrement institutionnel : cadre légal, système éducatif
- Les caractéristiques de l'entreprise: le secteur, la gouvernance, la stratégie...
- L'environnement social: la formation et les réseaux des responsables RH, leaders d'opinion et consultants, effets de mode...

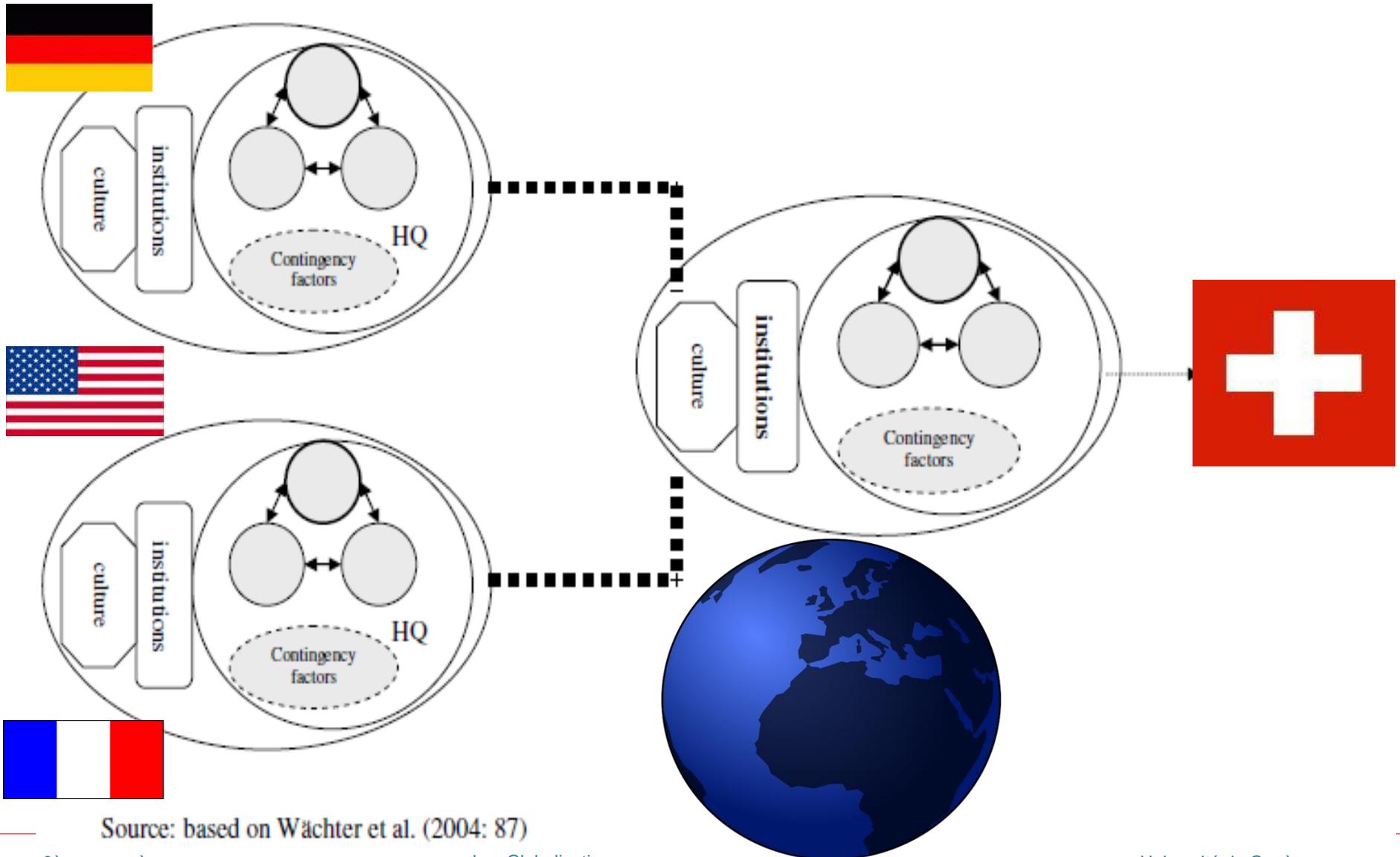


Quelle: Wächter et al. (2003), S. 6., basierend auf Tichy et. al. 1982



PLAN DE LA PRESENTATION

1. Vers une standardisation globale des pratiques RH ?
2. Contexte national et pratiques RH
- 3. Les effets d'influence dans la multinationale**
4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse
5. Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte
6. Conclusions : *Swissness* et globalisation



Source: based on Wächter et al. (2004: 87)



LES DIFFERENTS EFFETS D'INFLUENCE DANS LA MULTINATIONALE

(Almond et al. 2005)

- Effets de standardisation globale
- Effet de pays d'origine : influence de l'environnement national du pays d'origine de la multinationale
- Effet de pays hôte : influence de l'environnement national du pays de la filiale
- Relation entre maison-mère et filiale: histoire, rôles et compétences stratégiques de la filiale
- Effets de domination symbolique liés à l'image du pays d'origine ou de la maison-mère
- Effets micropolitiques liés aux stratégies et aux ressources de pouvoir des acteurs



PLAN DE LA PRESENTATION

1. Vers une standardisation globale des pratiques RH ?
2. Contexte national et pratiques RH
3. Les effets d'influence dans la multinationale
- 4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse**
5. Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte
6. Conclusions : *Swissness* et globalisation



LES EFFETS DE PAYS D'ORIGINE

FMN allemandes
(n=9)



**Ethos coopératif en matière de relations
industrielles (Betriebsrat mindset)**

“Lorsqu’ils veulent mettre en place une gestion des compétences au niveau global, ils commencent par demander à chaque pays: ‘Que doit-on faire par rapport aux représentants des employés pour pouvoir le mettre en place chez vous?’ Etant Suisse, je ne peux que sourire en répondant “rien!”. Là, on sent vraiment l’approche allemande.”

„(...) une entreprise dans laquelle les personnes sont prises en compte. Dans les équipes, on essaie de prendre en compte de manière assez naturelle les intérêts des personnes. Cet élément consensuel dans les activités est assez confortable. “



LES EFFETS DE PAYS D'ORIGINE

FMN allemandes
(n=9)



Fort investissement en formation initiale et continue

„Nous avons des apprentis et nous en sommes contents. Mais il faut le formuler clairement: nous n'en avons pas besoin pour survivre, nous ne les formons pas pour nos seuls besoins, c'est plus une question de responsabilité sociale (...)“

„nous avons eu des expériences très positives et nous offrons des contrats à un grand nombre d'entre eux à la fin de la période.(...) C'est un bon argument pour l'image de l'entreprise“



LES EFFETS DE PAYS D'ORIGINE

FMN françaises
(n=8)



Prédominance des réseaux interpersonnels sur les processus

« Pas de process, beaucoup de relations interpersonnelles. Les gens se touchent, les gens se parlent, les gens se fâchent, les gens se tutoient tous... »

« Chez nous, plus on a un réseau personnel et informel, et plus on est informé »

« Comme on est plus dans l'informel, dans l'interpersonnel, c'est plus les jeux entre les personnes qu'il faut arriver à manier pour arriver à ses fins . »



LES EFFETS DE PAYS D'ORIGINE

FMN américaines

(n=11)



Approche de la RH et de l'organisation par processus standardisés

„Tout est parfaitement décrit, nous avons des processus pour presque tout (...) Il y a vraiment des processus globaux standardisés. Il y a vraiment une volonté de standardiser et de ne pas laisser chaque pays faire ce qu'il veut “

„Chez nous, on a des procédures pour tout. Les gens ont pris l'habitude de demander la procédure. Pour parquer votre voiture, on n'en avait pas. Maintenant, on en a une.“



LES EFFETS DE PAYS D'ORIGINE

FMN américaines

(n=11)



Forte individualisation de la relation d'emploi

„Nous sommes toujours conformes aux lois locales. Mais nous préférons renforcer l'individualisation de la relation à l'employé et rester sur les minima légaux pour les relations industrielles.“

„C'est l'avantage de promouvoir cette commission du personnel pour les rendre crédibles et éviter d'avoir les syndicats.“

„Les syndicats, ce n'est pas un problème chez nous.“



PLAN DE LA PRESENTATION

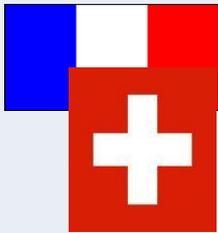
1. Vers une standardisation globale des pratiques RH ?
2. Contexte national et pratiques RH
3. Les effets d'influence dans la multinationale
4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse
5. **Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte**
6. Conclusions : *Swissness* et globalisation



LES EFFETS SWISSNESS DE PAYS HOTE

Filiales suisses
de FMN
françaises (n=8)

**Une gestion du recrutement facilitée par une relation
d'emploi plus flexible**



« En France, c'est extrêmement difficile de licencier; en Suisse, vous avez fait un problème, une erreur... vous pouvez être licencié. Et pour ça, sur les questions de recrutement ou de turnover, on a eu des grands moments de solitude. Paris ne comprenait pas. »

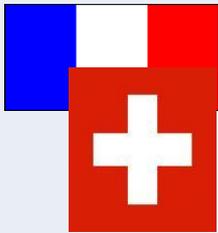
« Ce qui est très agréable dans le mode de fonctionnement suisse, c'est cette facilité de se séparer facilement des gens si cela ne colle pas. Les choses se font très convenablement mais relativement facilement (...) et je pense que les entreprises suisses embauchent plus facilement. »



LES EFFETS SWISSNESS DE PAYS HOTE

Filiales suisses
de FMN
françaises (n=8)

Une organisation hiérarchiques construite sur la répartition des tâches et des responsabilités



« En Suisse, c'est la fonction et le poste qui définissent le titre. »

« Un cadre en Suisse, cela ne veut pas dire la même chose qu'en France. »

« Je peux vous assurer qu'ici en Suisse (...), les personnes ne sont pas attachées à leur niveau de poste. A Paris, oui. »



LES EFFETS SWISSNESS DE PAYS HOTE

Filiales suisses de FMN
allemandes
(n=9)



Des contraintes informelles de consensus

“(...) notre cadre légal très souple est un élément important qui surprend toujours positivement les Allemands.”

*“(...) être un bon citoyen. Un cadre légal libéral ne vous autorise pas pour autant à vous conduire n’importe comment (“wie ein Schwein”). *You always meet people twice in Switzerland*”*

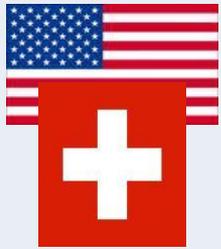
„Nous avons un marché de l’emploi flexible ici qui fonctionne vraiment, très différent du contexte allemand“



LES EFFETS SWISSNESS DE PAYS HOTE

Filiales suisses de
FMN américaines
(n=11)

Un fort investissement dans l'apprentissage



„L'apprentissage fait partie de notre contrat de coopération avec les autorités cantonales“

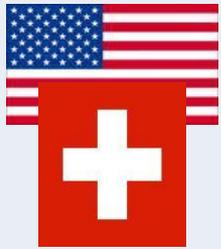
„(...) nos amis de l'autre côté de l'océan atlantique compte les têtes. Et un apprenti, c'est une tête de plus, moins productive. Vous devez même investir du temps supplémentaire. Ce n'est pas évident pour eux à comprendre. Chaque année, je dois leur réexpliquer (...). En parlant de „Best Citizen“, c'est quelque chose qu'ils comprennent et qui peut les convaincre.“



LES EFFETS SWISSNESS DE PAYS HOTE

Filiales suisses de
FMN américaines
(n=11)

Des réseaux professionnels forts et coopératifs



„[GEM] C’est très utile de savoir ce que d’autres multinationales font. C’est une source d’information importante. Cela nous permet aussi parfois d’agir en groupe et de négocier des conditions particulières.“

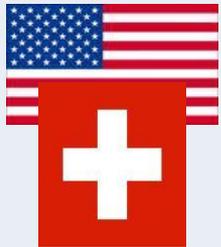
„Cela nous permet d’identifier certaines tendances, d’établir des benchmarks, de faire du réseautage. Il nous arrive même de visiter les sites d’autres entreprises qui ne sont pas des compétiteurs directs.“



LES EFFETS SWISSNESS DE PAYS HOTE

Filiales suisses de
FMN américaines
(n=11)

**Une approche coopérative de négociation avec les
autorités locales**



*„Nous avons pu établir des processus plus rapides pour la
délivrance de permis de travail avec les autorités
cantonales“*

*„Nous avons aussi une sorte de gentlemen's agreement
avec le canton pour recruter des Suisses sur certaines
positions“*

*„La capacité d'adaptation des autorités locales, c'est
clairement un avantage compétitif de ce pays“*



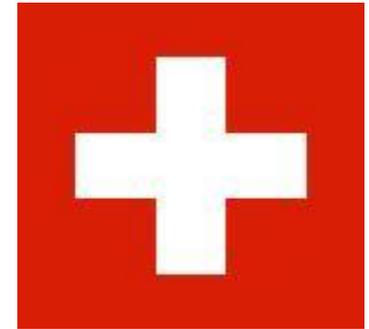
PLAN DE LA PRESENTATION

1. Vers une standardisation globale des pratiques RH ?
2. Contexte national et pratiques RH
3. Les effets d'influence dans la multinationale
4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse
5. Les effets *Swissness* ou effets de pays hôte
6. **Conclusions : *Swissness* et globalisation**



SWISSNESS ?

- Une organisation peu hiérarchisée, construite à partir des compétences professionnelles et des responsabilités
- Une relation d'emploi flexible, individualisée et personnelle (régulée par des institutions informelles)
- Un investissement dans la formation initiale et continue
- Une aptitude et une attitude de négociation et de recherche de solutions entre les différents acteurs économiques





GLOBALISATION ?

- Grande diversité des acteurs en termes de nationalité et de profil de formation
- Récurrence des mots-clé, anglosaxonisation des pratiques, y compris dans les MN françaises et allemandes



Mais

- Au delà des standards, construction de pratiques à partir de différents éléments nationaux
- Rôle des acteurs dans la mise en oeuvre et la traduction



SWISSNESS ET COMPETITIVITE GLOBALE

➤ Les régimes fiscaux pour entreprises et particuliers,

Mais aussi...

➤ Une aptitude à l'interaction interculturelle et à l'intégration de main d'oeuvre internationale

➤ Une aptitude à "traduire" et à adapter des pratiques "globales" localement

➤ Un environnement institutionnel favorable à une coopération plus horizontale entre experts internationaux et main d'oeuvre qualifiée "locale"

➤ Une approche coopérative des associations professionnelles locales réunissant des acteurs internationaux, favorable au développement et à la négociation de nouveaux standards

