

Les pratiques RH dans l'entreprise multinationale

Les leaders d'opinion mondiaux donnent le ton

Le marché du travail bouge, évolue et s'adapte à l'ère de la globalisation. Les départements des ressources humaines doivent s'adapter à un monde de l'emploi toujours plus international avec à la clé des opportunités mais aussi des défis quotidiens. En conjonction avec ce sujet, qui a été discuté lors du Congrès romand, des questions se posent: Est-ce possible d'introduire la Swissness dans la globalisation des processus RH et de souligner ou défendre certaines valeurs locales? Dans l'entreprise multinationale, quels sont les influences nationales et les effets de standardisation globale? Par Éric Davoine* et Oliver Schröter**

Les professionnels RH des entreprises multinationales sont de plus en plus confrontés à la diffusion de standards globaux en matière de processus ou de pratiques RH. D'une entreprise à l'autre, d'un pays à l'autre, les concepts utilisés sont souvent les mêmes et l'on peut se demander ce qu'il reste encore d'helvétique dans les pratiques RH des filiales suisses d'entreprises multinationales. Pour répondre à cette question, nous avons réalisé plus d'une soixantaine d'entretiens avec des responsables RH et des managers d'entreprises américaines, allemandes, françaises et suisses installées en Suisse pour étudier les influences des contextes nationaux. Les pratiques globales de management et de GRH dans les multinationales sont souvent des pratiques hybrides, en partie adaptées à l'environnement du pays hôte mais aussi liées au pays d'origine de la multinationale et à plusieurs effets de contexte.

Swissness des pratiques RH?

L'influence du pays de la filiale se fait habituellement par différents types de mécanismes, le plus évident et le plus visible est celui du cadre légal. Par rapport aux cadres relativement contraignants des relations

industrielles et des relations d'emploi de la France et de l'Allemagne, la Suisse apparaît comme un pays au marché de l'emploi relativement fluide et peu régulé, et aux pratiques d'emploi très flexibles. Toutefois, si le cadre légal suisse est peu contraignant, une situation de marché de l'emploi souvent favorable aux employés et un fort contrôle social de la population font que la réalité des pratiques RH, par exemple les politiques salariales ou les pratiques de licenciement, va souvent au-delà des exigences strictes de la loi.

Un deuxième mécanisme de l'effet du pays hôte est celui du système éducatif qui structure les qualifications de l'offre de travail présente sur le marché de l'emploi local. La formation par apprentissage produit par exemple des qualifications spécifiques qui parfois rendent perplexes les responsables RH étrangers de multinationales nouvellement installées qui ne savent pas toujours dans quelle catégorie de poste placer un «employé de commerce».

De même, les brevets et diplômes fédéraux correspondent à des qualifications validées par les associations professionnelles qui n'ont pas d'équivalent dans les pays d'origine des multinationales américaines

ou françaises. Il n'est pas rare de voir des entreprises multinationales qui adaptent leurs profils de recrutement, voire même leur organisation et leurs pratiques de formation, au système local, souvent jugé très performant.

L'environnement culturel suisse a une influence

Un troisième mécanisme d'influence sera celui de l'institutionnalisation de normes sociales sous la forme de «bonnes pratiques RH» via des réseaux sociaux et l'influence de consultants, de prestataires de services et de leaders d'opinion. Enfin, l'environnement culturel suisse aura une influence plus ou moins diffuse sur l'ensemble des pratiques. Ainsi les praticiens interviewés identifient certains éléments culturels suisses caractéristiques dans les pratiques RH, par exemple dans la manière de prendre des décisions de manière consensuelle et incrémentale ou de communiquer de manière personnelle et respectueuse de la personne. Les praticiens RH rencontrés soulignent aussi les influences du pays d'origine de la maison mère des entreprises multinationales. Si la plupart des entreprises multinationales cherchent

à diffuser dans leurs filiales les pratiques et processus de la maison mère, c'est dans les entreprises américaines que les processus RH sont les plus standardisés et les plus formalisés: du processus de sélection à celui de l'évaluation des performances, de la gestion des rétributions et des carrières jusqu'à la diffusion de codes de conduite correspondant à l'environnement légal de travail nord-américain.

Influences du pays d'origine de la maison mère

Les multinationales d'origine française auront par exemple souvent une conception plus finement hiérarchisée de l'organisation, ancrée dans un système national de qualifications relativement stratifié, et leurs pratiques de gestion des talents seront plus différenciées, liées aux différentes catégories statutaires de l'encadrement.

Les multinationales d'origine allemande auront plus souvent une approche négociée localement de la relation d'emploi, des salaires et des horaires de travail, approche ancrée dans le cadre allemand de la *Mitbestimmung*.

De plus, les multinationales d'origine allemande et française sont traditionnellement assez flexibles dans le transfert des processus de la maison mère et seront plus souvent disposées à négocier la mise en œuvre de leurs pratiques avec les filiales. Ces effets de pays d'origine varient aussi en fonction d'autres facteurs, comme le secteur, la taille ou l'importance stratégique de la filiale dans le groupe.

Les processus et pratiques RH de l'environnement nord-américain ont aussi tendance à s'institutionnaliser en normes globales, standards que l'on va plus ou moins retrou-

ver dans toutes les entreprises multinationales, quel que soit leur pays d'origine, ce que certains auteurs appellent un phénomène d'anglo-saxonisation de la GRH dans les multinationales.

Ces effets de standardisation ou d'institutionnalisation globale des pratiques RH sont liés à l'existence de leaders d'opinion globaux (certaines grandes entreprises mondiales), à des formations mondialement reconnues qui facilitent la diffusion de «bonnes pratiques», ou à certains prestataires de services ou sociétés de conseil internationales. Ainsi, le développement de nouvelles fonctionnalités par les grands fournisseurs internationaux de SIRH aura comme conséquence l'institutionnalisation progressive de nouveaux processus. De même, on observe la diffusion d'instruments ou de pratiques relativement standardisés via des réseaux de consultants ou prestataires internationaux, s'appuyant sur quelques premiers cas d'entreprises leaders, par exemple pour le management des talents, le management de la performance ou plus récemment pour le Strategic workforce planning.

Les associations: un filtre local du transfert de pratiques globales

Une des caractéristiques de l'environnement suisse, caractéristique qu'elle partage avec les pays dits à «économie de marché coordonnée», c'est le rôle important des associations professionnelles dans l'établissement de normes et de standards, ainsi que dans la diffusion et le filtrage des pratiques.

L'arc lémanique, avec sa forte présence d'entreprises multinationales, voit aussi se développer une activité associative de



Éric Davoine* est professeur à l'Université de Fribourg, chaire Ressources humaines et organisation (RHO).



Oliver Schröter** est assistant diplômé à la chaire RHO, il vient de finir son doctorat intitulé «Swissness in foreign multinationals?»

réflexion autour de ces pratiques RH globales. Il existe plusieurs cercles, formels (HR Genève, HR Vaud, le GEM, International Link...) et informels, dans lesquels les praticiens RH des filiales suisses peuvent coopérer, échanger, voire même développer des solutions nouvelles, par exemple en négociant avec les administrations, en réfléchissant ensemble à la meilleure manière de mettre en œuvre de nouveaux processus venant des maisons mères ou de défendre l'avenir de leurs sites suisses.

Ces pratiques associatives et coopératives d'échange et d'innovation ne sont pas courantes dans des environnements nationaux où la confiance entre acteurs est plus faible. Elles introduisent donc de la Swissness dans la globalisation des processus RH et représentent une source locale de valeur ajoutée qu'il faut souligner et défendre.

Since 1999 we coach with success, organisations, teams, leaders, HR and individuals to succeed in their transformations. With methods and tools fully aligned with today's challenges.

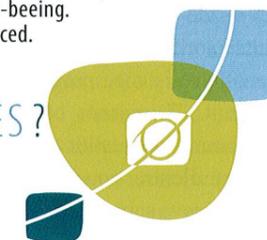
Combining performance, fun and well-being. Test our difference, you will be convinced.

ARE YOU READY TO MEET FORTHCOMING CHALLENGES?
EMPOWERING FOR CHANGE

POWERFULL SOLUTIONS
· Leadership & Career assessment
· Individual & Team coaching
· Training, Surveys

INTERNATIONAL PARTNER FOR
· Wave (Savilleconsulting)
· Career4life
· SEP21

TO DEVELOP
· Leadership
· Engagement
· Partnership



Piman
empowering for change

PIMAN – Lausanne / Zürich / Geneva / Paris – www.piman.ch – +41 21 791 61 77 – info@piman.ch – CEO Dr. D. Held