

## Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

16<sup>ème</sup> année

Tirage français: 2171 exemplaires

Certifié par la REMF 2015/2016: 1971 exemplaires

**Editeur et fondateur**  
Matthias Zimmermann

**Co-fondateur**  
Thomas Sterchi

 **SWISSSTAFFING**

Union suisse des services de l'emploi  
Verband der Personaldienstleister  
der Schweiz  
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf  
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

**Maison d'édition**

ALMA Medien AG  
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich  
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11  
info@almamedien.ch  
www.almamedien.ch

**Direction d'édition**

Tobias Mengis

**Directrice Administration & HR Today Academy**

Laetitia Woodtli,  
T: 044 269 50 12, lw@jobindex.ch

**Service d'insertion Suisse romande**

HP Media  
Av de Chamonix 7, 1207 Genève  
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13  
info@hpmedia.ch

**Rédaction**

Adresse de contact en Suisse romande:  
Marc Benninger, rédacteur en chef  
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1  
1700 Fribourg  
T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch  
Collaborations: Valérie Bauwens,  
Patricia Michaud, Francesca Sacco

Contact en Suisse alémanique:  
Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,  
sb@hrtoday.ch

**Conseil de rédaction**

Andrian Bangarter (Université de Neuchâtel); Marina Bianchi-Galanti (Piguet Galland & Cie); Alain Gendre (Nagra Kudelski); Antonio Racciatti (CHUV) et Anne-Marie Van Rampae (Ava Conseils Sàrl).

**Contributions d'auteurs**

John Antonakis (Leadership); Raphael Bennour (Think Tank); Xavier Camby (La chronique); Philippe Carruzzo (Droit et travail); Daniel Cerf (Conseils pratiques); Anne-Julie Choffat (Conseils pratiques); Josefina Fett (débat); Sarah Fleury (Recherche); Frank Geritzen (Blog); Stéphane Haefliger (Dossier); Olivier Pichot (Conseils pratiques) et Claudio Trenna (Swissstaffing).

**Correctorat**

Corinne Gaspard

**Graphisme**

Jasmin Knecht

**Abonnements**

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11  
abo@hrtoday.ch

**Impression**

Stämpfli SA  
Wölflistrasse 1, Case postale  
3001 Berne

**Délai pour les insertions 1/2018**

8 janvier 2018

**Délai rédactionnel 1/2018**

20 décembre 2017

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

## «Le manager RH va orchestrer l'alignement avec le contexte institutionnel local et l'élément corporate»

Sarah Fleury a rédigé un Master intitulé: «Comment des filiales européennes adoptent-elles un modèle ethnocentrique standardisé de gestion des compétences mis en place par leur maison-mère américaine?» dans le cadre de son MAS RH aux Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg. Interview



**Votre mémoire s'intéresse à la diffusion d'un modèle de gestion des compétences depuis la maison-mère aux Etats-Unis vers les différents pays européens. Vous constatez que cette diffusion implique une constante adaptation entre le marché local et l'élément corporate. Qu'implique concrètement cette adaptation constante pour un manager RH?**

Ce besoin d'adaptation entre un siège mondial et ses marchés locaux peut s'expliquer par un phénomène que l'on appelle la dualité institutionnelle. Malgré la poursuite de son objectif de standardisation, la multinationale sait qu'elle ne pourra faire abstraction des différents cadres géographiques, législatifs, politiques, financiers ou culturels nationaux. Du côté de la filiale, celle-ci doit pour fonctionner, se conformer à son environnement local mais elle veut également respecter l'autorité provenant de la maison-mère et garder intacte sa légitimité au sein de l'ensemble organisationnel.

Le manager RH, au cœur des valeurs et des systèmes RH, va ainsi orchestrer l'alignement avec le contexte institutionnel local et l'élément corporate.

Parmi les effets du pays d'origine, les recherches montrent que la suprématie économique et géopolitique américaine offre un modèle de gestion idéalisé par les Européens qui souhaiteront suivre ce schéma particulièrement attractif. Qui plus est, la multinationale américaine est pour de nombreux pays sur le Vieux Continent l'investisseur étranger le plus important, ce qui lui confère une position influente.

Dans les effets du pays hôte, il est nécessaire de mentionner en tout premier lieu la culture nationale du pays en question, souvent éloignée de la culture d'entreprise américaine. Le manager RH apportera son savoir-faire pour faire cohabiter les deux cultures et atténuer l'impact d'un éventuel enracinement culturel local.

Puis, comme nous le soulignons plus haut, la filiale a le besoin impératif de s'ajuster avec son environnement institutionnel et social local.

Le manager RH sera par exemple interpellé sur le respect des différentes législations locales. Nous attendons de lui qu'il puisse clairement indiquer si le processus ou la pratique qu'on entend transférer peut se faire selon les règles et les lois sur le travail en vigueur localement. L'expertise du manager RH est également très importante sur tout ce qui a trait au marché du travail local.

Il va constamment travailler avec ses collègues

RH corporate afin d'assurer que les pratiques décidées à une échelle globale fassent sens et ne soient pas contre-productives pour le marché en question. Notamment sur les aspects liés à la rémunération (salaires, bonus, avantages sociaux). C'est lui aussi qui assure l'interface avec les syndicats locaux ou les représentations des employés.

**Vous montrez aussi qu'il y a un «lien incontestable entre la performance de leur propre pays et le pouvoir que celle-ci va lui procurer» face à la maison-mère. Pouvez-vous nous détailler ce point?**

Dans toute organisation, un jeu de hiérarchie et de pouvoirs se met en place. Un pays qui est un contributeur important de la performance régionale ou mondiale aura de facto un pouvoir en lien avec ses résultats. De manière générale, on fait un lien direct entre le volume d'affaires et l'ascendant dont une filiale va bénéficier en dehors de ses terres. Mais au-delà de sa performance organisationnelle et de ses succès financiers, ce sont aussi d'autres attributs qui façonnent le prestige d'un marché. Son profil, son histoire, son rôle ou ses compétences stratégiques sont autant d'éléments qui vont lui conférer de l'influence.

**Dans ce processus de diffusion, le rôle du Managing Director est central, dites-vous. Pouvez-vous nous l'expliquer?**

Selon les personnes qui ont participé à notre étude, le rôle du Managing Director est présenté comme central.

Elles le voient comme une personne de contact entre la filiale et les sièges régional et global mais aussi comme «l'homme clé» qui assure la promotion de ceux faisant partie de sa garde rapprochée. Propagateur de la culture d'entreprise et de la doctrine corporate, son périmètre d'influence n'est toutefois pas forcément visible à tous les niveaux.

Pour conclure, le profil, la personnalité et les intérêts du Managing Director déterminent de manière flagrante l'adoption et la mise en place à un niveau local des pratiques de gestion des ressources humaines. En embrassant les pratiques et usages corporate, il envoie ainsi un signal fort d'exemplarité à ses équipes. Il agit ainsi comme un catalyseur dans ce processus de diffusion tout en veillant à conserver une marge de manœuvre dans la gestion locale de sa filiale.