



Travaux de la Commission internationale de l'ANDRH

Comment penser l'organisation à l'international de la fonction RH ?

La commission internationale de l'ANDRH¹ s'est penchée au premier semestre 2016 sur les pratiques d'entreprises en matière d'organisation à l'international. Ses travaux ont pris la forme de séances de témoignages de dirigeants RH et de consultants impliqués dans des organisations internationales². Etat des lieux.

Par Fabien Blanchot, directeur du MBA RH de l'université Paris Dauphine, membre de la Commission internationale de l'ANDRH et **Jean-Louis Pailhoux**, DRH Groupe Canon France, animateur de la Commission internationale de l'ANDRH.



Fabien Blanchot



Jean-Louis Pailhoux

Une diversité des approches

Dans un monde globalisé, le modèle unique n'est toujours pas de mise : le rôle du siège et des filiales diffère entre multinationales et selon les filiales et les domaines RH. Il ressort que chaque multinationale emprunte à géométrie variable aux grandes approches du management des relations siège / filiales (codifiées par Heenan et Perlmutter) :

- ★ ethnocentrique, caractérisée par un mode de management centralisé,
- ★ polycentrique où chaque filiale dispose d'une large autonomie,
- ★ régio-centrique où l'encadrement des filiales s'opère sur une base régionale,
- ★ géo-centrique, caractérisée par un fonctionnement réticulaire coopératif.

L'entreprise agro-alimentaire américaine est organisée en business units globales, européennes ou locales, où nombre de processus RH sont définis en central et imposés aux 140 pays. Le « Learning & Development », les « HR planning », le processus d'intégration dans les fusions-acquisitions, la gestion des talents et la politique

« Comp & Ben » sont 100% uniformisés. Les acteurs RH les plus dotés de pouvoir sont les DRH Business Units, les RH Pays ayant surtout un rôle d'exécution. Toutefois les « industrial relations », les « employee relations » et le « payroll processing » sont gérés localement ou régionalement.

Dans l'entreprise télécoms américaine, l'organisation RH est transfrontalière, sans structure RH dédiée pays ou région. Il y a tout de même des « HR country managers », dont la mission est d'assurer le déploiement local des politiques globales et de proposer, si besoin, des ajustements. Dans ce groupe mondial, toutes les politiques sont globales à l'exception des domaines « benefits » et « labor relations ». L'équipe « staffing » est localisée dans un pays de l'Est et gère le recrutement pour les 60 pays hors US. Les entretiens se font pour la plupart en visio-conférence. Ce fonctionnement global et dématérialisé est jugé plutôt satisfaisant, notamment par les clients de la fonction RH qui considèrent qu'il y a une bonne réactivité.

Ces travaux ont permis de mieux comprendre l'organisation RH à l'international de deux multinationales dont la maison-mère est américaine (Etats-Unis) et de trois multinationales dont le siège est européen (France, Suisse et Suède). Les effectifs de ces entreprises varient entre 2500 et 400000 salariés et leur implantation à l'étranger couvre entre 20 et 200 pays à travers le monde. Les secteurs concernés sont l'agro-alimentaire, l'armement, le conseil, la pharmacie et les télécommunications. Sans pouvoir prétendre à une représentativité du fonctionnement des quelques 100000 multinationales dans le monde (données CNUCED), les résultats obtenus permettent néanmoins de tirer trois constats clés.

¹ Composée de 19 membres, DRH, généralistes de la fonction RH, universitaire responsable de programmes RH... qui interviennent tous dans des fonctions à environnement international : Isabelle Aba, Fabien Blanchot, Romaric Chabert, Neda Dehiles, Bertrand Delamotte, Jean Dugas, Clémentine Fontanel, Eric Hurel, Mathilde Joannard Dottor, Yann Landreau, Christophe Le Bars, Sandrine Leroy, Avra Navez, Jean Louis Pailhoux, Séverine Perrin, Gabriela Petitcollot, Sophie Salles Regaud, Jérôme Savy, Sandrine Wery.

² Merci aux intervenants qui ont bien voulu partager leurs « bonnes pratiques » dans le cadre de ces interviews et notamment à Aymeric Brellman, Bertrand Delamotte, Julie Fowler, Eric Hurel, Marie-Noëlle Lopez, Bénédicte de Saint Pierre et Jérôme Savy.

L'entreprise pharmaceutique suisse, une ETI en forte croissance, combine approche globale et locale. Le système de fixation des objectifs et d'évaluation de la performance est le même partout. Dans un contexte où l'attraction et la fidélisation des talents (médecins, pharmaciens, profils internationaux) sont clés, la politique « Comp & Ben » est aussi globale, à l'exception du volet « fringe benefits » (éléments de rétribution périphériques). Pour faciliter la gestion des salaires au niveau international, l'entreprise s'est dotée d'un outil de reporting commun. Le recrutement relève plutôt du local, tout comme le plan de formation qui a toutefois tendance à devenir plus global avec le développement des talent reviews depuis quatre ans. Chaque année, les filiales doivent établir une liste de talents locaux et internationaux. Ceci a engendré un accroissement des départs en mobilité internationale et la mise en place d'une nouvelle politique de mobilité Internationale.

La société française dans le domaine du conseil a élaboré sa politique de développement des talents à l'international dans le cadre d'une équipe projet incluant des leaders pays, des DRH pays et des directeurs fonctionnels. Toutefois, la concertation n'a inclus que quelques « happy fews ». Pour le déploiement de la politique, tous les acteurs RH ont été impliqués, mais leur latitude d'action en matière de process et d'outils est limitée. Le « workforce planning » (GPEC) est réalisé par pays, à partir d'un kit mis à la disposition des filiales. Les processus de recrutement et d'intégration sont les mêmes partout, issus d'un travail d'identification des bonnes pratiques au sein du réseau. Enfin, les outils du « talent development » (entretiens d'appréciation, « talent reviews », etc) sont standards, « worldwide » et en mode SAAS (*Software as a service*), trois caractéristiques considérées comme des facteurs clés de succès d'un « talent management » à l'international. Il est précisé que l'homogénéité

des pratiques a été facilitée par le fait que l'on parlait quasiment d'une feuille blanche.

Enfin, la filiale française du groupe suédois, spécialisée dans le domaine de l'armement, a sa propre structure RH mais est soumise à double normalisation, de sa maison-mère suédoise et de la « Business Area » française à laquelle elle est rattachée. Le DRH filiale reporte au VP RH de la « Business Area ». Les recrutements de CDI sont centralisés : ils doivent être validés par la maison-mère qui va jusqu'à la présélection des candidats. La politique « Comp & Ben » est aussi très contraignante. Par exemple, la filiale française n'a pas pu renouveler son accord d'intéressement (en plus de son accord de participation) car la maison-mère considère qu'il ne peut y avoir qu'un seul dispositif de variable. Le « reporting » est rythmé par les périodes de congés des suédois, auxquelles les français doivent s'adapter. En ce qui concerne la formation, le temps de travail, la gestion des congés et le recrutement des intérimaires, la maison-mère laisse une grande latitude d'action, mais la « Business Area » prend parfois le relais. La mobilité internationale n'est pas un enjeu, parce que les profils de compétence de la filiale française sont assez spécifiques et peu transférables aux entités non françaises du groupe. Et la veille sociale est prise en charge par la Business Area. Les contraintes imposées peuvent parfois faire grincer des dents, mais le modèle très social de la maison-mère et son approche pragmatique des problèmes rend acceptable l'ensemble. Le DRH filiale se déplace parfois en Suède, pour participer aux réunions relatives aux thématiques dont il est le représentant pour la Business Area. En revanche, le VP RH Monde ne se déplace jamais dans la filiale, parce que, selon le témoin, elle ne représente qu'un centième des effectifs et 3% du CA du groupe et qu'elle dépend de la Business Area dont le VP RH se rend chaque mois en Suède.

Des choix distincts en raison de contextes différents

La diversité inter-firmes s'explique largement par les différences de contexte. Trois facteurs apparaissent particulièrement différenciants.

Tout d'abord, il y a la culture ou mentalité du centre : si toutes les maisons-mères entendent jouer un rôle clé, certaines adoptent davantage une approche « rouleau compresseur » que d'autres, encastrées dans une culture où la croyance est forte dans l'universalité des bonnes pratiques.

Ensuite, il y a le poids des filiales : quand chacune ne représente qu'une faible proportion de l'ensemble, le modèle de la maison-mère a tendance à s'imposer. Quand il existe des filiales puissantes, la domination s'efface au profit d'une co-construction des politiques et dispositifs RH.

Enfin, il y a le secteur et la stratégie poursuivie. Ainsi, il est plus acceptable que les recrutements s'opèrent à distance dans une entreprise de télécoms. Tout comme une stratégie compétitivité-coût incite, dans une quête d'efficacité, à forte standardisation des procédures RH et concentration des RH.

Une logique combinatoire pour une meilleure régulation et performance

La diversité intra-firme reflète une approche pragmatique qui confère deux atouts : la possibilité de choisir le modèle le mieux adapté à chaque situation singulière et de tirer les bénéfices d'une régulation conjointe, notamment ceux de l'intelligence collective.

Nous allons oublier un quatrième constat, que le lecteur aura sans doute fait : s'il est un domaine dans lequel il y a homogénéisation, c'est bien celui du vocabulaire RH qui, comme dans les autres champs du management, est de plus en plus anglo-saxon ! ■