

## actualités ANDRH

## Regards croisés ANDRH - Université Paris-Dauphine « GRH de la firme internationalisée » : doit-on penser global et agir local ?

Plus de 80 personnes étaient présentes dans l'amphithéâtre Raymond Aaron de l'Université Paris-Dauphine, mardi 25 janvier, pour participer à la première édition de Regards croisés. Un événement organisé conjointement par l'ANDRH et le MBA Ressources humaines de Paris-Dauphine. Animé par Fabien Blanchot, directeur du MBA et Catherine Carradot, secrétaire générale de l'ANDRH, ce premier rendez-vous avait pour thème : « GRH de la firme internationalisée : doit-on penser global et agir local ? Comment faire ? ».

Par Thibaud Viotte

**A** travers ces rencontres, il s'agit de favoriser le dialogue autour des défis RH actuels en mobilisant la connaissance, l'expérience et le vécu des différents acteurs concernés : chercheurs, DRH, managers, dirigeants et collaborateurs, actionnaires et syndicats... Pour l'occasion étaient réunis : Renata Spada, DRH SNA Europe, Philippe Gamba, ex-PDG et président d'honneur de RCI Banque (filiale de Renault), Pierre Lebleu, DRH Europe du groupe HSBC, et Henri-Benjamin Roux, directeur Qualité de JTEKT Automotive Dijon-Saint Etienne.

### 80 000 multinationales

Dans son introduction, Fabien Blanchot a rappelé l'importance des multinationales qui représentent selon la CNUCED (Conférence des nations unies sur le commerce et le développement) : 80 000 entreprises dans le monde avec plus de 800 000 filiales et 80 millions de salariés. Présentant le concept « Think Global, Act Local », il a souligné que, bien qu'attrayant d'un premier abord, il n'était pas dénué d'ambiguïté. Ainsi, « Think Global, Act Local » peut prendre tour à tour plusieurs sens : séparation de la pensée et de l'action, uniformisation dans une pensée unique, réflexion globale et action locale appliquée à tous, ou bien différenciation locale et intégration globale. Au final, la question est « Quand et pourquoi intégrer ? Puis comment intégrer globalement ? »

### La globalité inscrite dans l'ADN d'HSBC

Premier à intervenir, Pierre Lebleu a précisé que la globalité était inscrite dans l'ADN d'HSBC. Dès le départ, l'entreprise est née d'une initiative globale dans le respect des dispositions locales. Si on prend le parti pris du client



Au centre,  
Catherine Carradot,  
secrétaire générale  
de l'ANDRH.

qui recherche une offre attrayante et de la cohérence, ceci n'est possible que par la mise en place d'outils, de processus et de valeurs

de portée mondiale. Tout cela dans un profond respect culturel du local mais aussi de la législation de chaque pays. Pour Pierre Le-

bleu, le débat se résume à une question d'opportunité : penser global et agir local ou penser local et agir local en fonction de la pertinence de la réponse à apporter face à une situation précise.

### **Transversalité et organisation matricielle**

Philippe Gamba, de son côté, a insisté sur une organisation simplifiée et un grand respect des opérationnels locaux. Son choix, souvent en faveur de ces derniers dans les arbitrages avec les acteurs globaux, lui a valu le surnom de « Monsieur 51/49 » (51% pour les opérateurs locaux, 49% pour le mondial). Plus loin que l'anecdote, il faut pour lui brasser les expériences, jouer sur la transversalité et l'organisation matricielle.

### **L'équilibre entre intégration et différenciation**

Revenant sur la création de SNA Europe, Renata Spada a rappelé qu'elle était née de la fusion de deux entreprises, l'une espagnole et l'autre suédoise. L'enjeu a été la création d'une culture commune fondée sur la communication et le respect de l'autre. Elle a insisté sur les nombreuses nationalités présentes dès le début au comité exécutif. Un atout qui a largement contribué à doter l'entreprise d'une véritable dimension internationale. Après

six ans d'existence de SNA Europe, Renata Spada pense qu'il y a à trouver un juste équilibre entre intégration et différenciation car trop d'intégration peut casser l'esprit d'initiative.

### **Le manager local essentiel**

Henri-Benjamin Roux a souhaité apporter son point de vue d'acteur local au service du global dans une société dirigée par des Japonais. Revenant sur la contradiction entre la culture japonaise du détail et celle française de la pensée globale et théorique auquel il est confronté, il a fortement insisté sur le rôle du manager, diffuseur de la culture globale. En résumé, le rôle du manager local est essentiel. Il doit comprendre la culture japonaise, distinguer ce qui est essentiel de ce qui n'est pas négociable. Il doit au final se dégager des marges de manœuvre pour arriver au résultat demandé sans se faire imposer la méthode par le global.

Questionnés par Catherine Carradot sur l'engagement, les différents intervenants se sont accordés pour faire confiance à des actions locales menées en cohérence avec les valeurs globales de l'entreprise. En conclusion, la pluralité des contextes de chacun donne lieu à une diversité de dispositifs (formation, mobilité, process...) visant, certes, à une volonté de globalisation mais assortie de véritables échanges et d'une communication constante avec le local. ■