

Journée d'études du 13 novembre 2008 : Le SIRH à l'international.

Résumé.

Thème du jour : Quelles sont les conséquences de l'internationalisation des entreprises sur le déploiement du SIRH ?

Impossible de donner une réponse simple et directe à cette question. Les facteurs de contingence sont multiples et les liens de cause à effet difficiles à démêler. S'interroger sur le SIRH à l'international implique d'aborder les problématiques de politique RH à l'international et donc le contexte de développement au-delà des frontières (pourquoi et de quelle manière on se développe).

Le développement à l'international ne concerne pas que les très grosses entreprises. Nombre de PME (pas assez nombreuses toutefois) sont performantes à l'international.

Le développement à l'international n'a pas pour seul motif une recherche de réduction des coûts. Le choix d'une implantation dépend également des perspectives de développement des marchés, de la qualité des infrastructures locales, des législations locales, des pressions monétaires (l'aéronautique a intérêt à s'implanter dans la zone dollar), du cycle de vie des produits... A un stade ultime, les entreprises globales décomposent la chaîne de valeur de leurs activités pour réaliser les opérations sur l'implantation la plus favorable : où mener la RD ? Où acheter ? Où produire ? Où vendre ? ...la stratégie est alors définie à une échelle planétaire.

Les Ressources Humaines doivent donc s'adapter et accompagner les projets internationaux. Quels sont les nouveaux défis ?

- Il devient nécessaire de *gérer des catégories de salariés hétérogènes* (chercheurs, ouvriers, réseaux de distribution...) parfois très éloignées géographiquement et culturellement. La globalisation des processus RH est rendue difficile.
- Les Ressources Humaines doivent *intégrer – trop souvent a posteriori – le mode de développement (fusions, acquisitions, alliances, joint-ventures...)* et adapter leurs actions : comment harmoniser les politiques sociales ? comment gérer des équipes devenues multiculturelles et les incompréhensions ou conflits qui peuvent en découler ?
- Les Ressources Humaines doivent *optimiser la politique de mobilité internationale*. Bien que coûteuse, la mobilité demeure souvent indispensable pour plusieurs raisons : répondre à un besoin d'expertise spécifique, coordonner et contrôler, diffuser la culture du groupe, constituer un pool de cadres internationaux ayant une compétence et une vision globale.
- Les Ressources Humaines doivent *optimiser le système d'information et de pilotage* : avoir une vision claire des ressources en compétences, des actions RH et de leurs résultats dans l'ensemble des filiales.

Le déploiement de la politique RH au niveau mondial repose en partie sur la qualité du système d'information (fiabilité, pertinence...afin de prendre les bonnes décisions).

Or la globalisation des politiques et processus RH est difficile pour plusieurs raisons :

- Les législations des pays ont des conséquences sur toutes les dimensions RH : rémunérations, contrats de travail, recrutements (questions relatives à la discrimination), formation et gestion des carrières...
 - Pour ces raisons, des pôles RH sont conservés localement pour répondre aux spécificités locales. Ces pôles locaux sont le plus souvent reliés au siège à des pôles d'expertise (structures matricielles) correspondant aux différents processus ou métiers.
 - Au niveau du siège se pose la question de l'harmonisation et de la comparaison des informations. Il est nécessaire de bien distinguer les enjeux locaux des enjeux globaux, de ne comparer que ce qui est comparable, et de ne pas consolider des éléments trop hétérogènes (atelier IPSOC sur les effectifs à l'international : problèmes sur le temps de travail, sur la notion de « cadres-non cadres »...).

- La diversité des cultures rend difficile la globalisation de la politique RH. Quelques exemples :
 - Les pays de culture individualiste (pays anglo-saxons) pratiquent couramment des systèmes de rémunération s'appuyant sur la performance individuelle. Au contraire les pays de culture collective privilégieront une rémunération attachée à la performance collective (pays asiatiques).
 - Les grilles de rémunération sont souvent liées à la notion de « distance hiérarchique ». La dispersion des salaires est souvent bien plus forte dans les pays à forte distance hiérarchique. Ceci peut rendre difficile la mise en place de classifications et grilles communes.
 - Le « rapport à l'incertitude » : dans les sociétés qui acceptent l'incertitude et ne cherchent pas à la contrôler systématiquement, il sera plus difficile de mettre en place des procédures formalisées notamment en ce qui concerne le reporting (cas de la Chine).
 - L'adoption de règles communes est plus facile dans les pays de culture « Universelle » que dans les pays privilégiant le « Particulier ». Dans ces pays on aura du mal à admettre par exemple que le recrutement ne privilégie pas la famille, les amis...

Il est donc illusoire de croire qu'une politique RH globale puisse s'appliquer au niveau mondial. A quelques exceptions près, les entreprises adoptent un compromis « global-local ». La gestion globale est souvent limitée aux cadres de haut niveau (Etude Apec 2006), et à certains processus, avec une extension progressive.

En conséquence, le SIRH s'internationalise très progressivement.

Le Benchmark SIRH mené en 2007 par Danae montrait que les principaux processus couverts à l'international sont : l'annuaire (85 % de l'échantillon), le reporting (77%), le budget (69%), la gestion des carrières (54%). A noter : ce dernier point ne concerne le plus souvent qu'une partie limitée du personnel.

Les autres processus (portail, recrutement, formation, performances, paie, gestion administrative) présentent une faible couverture internationale. La paie en particulier est un des processus SIRH les moins internationalisés en raison des fortes spécificités locales.

L'internationalisation de l'outil SIRH sur un plan technique ne signifie pas que les politiques et décisions RH deviennent globales. Malgré tout le SIRH peut contribuer à la construction d'une culture d'entreprise commune. Il peut en devenir le ciment grâce à la mise en place de méthodes de travail et d'un vocabulaire communs. Pour cela, le SIRH ne doit pas étouffer les spécificités locales mais au contraire en favoriser la compréhension. Il pourra ainsi être le vecteur d'une meilleure communication, et une meilleure aide à la décision.

Quelques chiffres sur l'international :

Les investissements à l'étranger (incluant les créations de filiales, les acquisitions ...) ont connu une forte croissance mondiale depuis 2000. Le rythme s'est nettement infléchi en 2008 sous l'effet de la crise économique et financière, mais les experts prévoient un redémarrage des fusions acquisitions et des alliances internationales sous l'effet des restructurations (deux articles dans les Echos de ce mois de janvier 2009).

En 2007 (Cnuuced : World Investment Report 2008), on dénombrait environ 79000 firmes multinationales gérant globalement 790 000 filiales dans le monde et employant 81 Millions de personnes. La France est assez bien placée dans le classement des flux d'investissement (au 3^{ème} rang des IDE rentrants et des IDE* sortants). On compte 15 entreprises françaises dans les 100 premières multinationales non financières. Sur la base des rapports annuels 2007, les entreprises françaises du CAC 40 réalisent en moyenne 63 % de leur CA à l'international et y enregistrent 64% de leurs effectifs (groupe ALPHA).*

**IDE : Investissement Direct à l'Etranger*