

LA CULTURE D'ENTREPRISE DE LA MAISON-MERE ENTRE INFLUENCES DU PAYS D'ORIGINE ET INFLUENCES GLOBALES

Le cas d'une banque suisse internationale

Xavier Salamin, IP6, PRN LIVES / Chaire RHO, Département de Gestion, Université de Fribourg

Eric Davoine, Chaire RHO, Département de Gestion, Université de Fribourg,

Monique Fofana, Manager RH, Swissbank

Abstract¹

Les entreprises multinationales font de plus en plus appel aux managers impatriés afin d'amener une diversité cognitive à la maison-mère et de développer des équipes multiculturelles au niveau des directions. En plus des défis multiples associés à leur intégration au siège, ce fort degré de multiculturalisme peut considérablement influencer et notamment contribuer à globaliser la culture de travail au sein de la maison-mère. Dans cette étude, nous examinons la culture de travail d'une banque suisse internationale dans les entités de son pays d'origine, en adoptant une perspective originale, celle de ses impatriés venant des USA et du Moyen Orient. Dans la lignée d'autres études, nous considérons les pratiques et cultures de travail dans l'entreprise multinationale comme étant négociées et co-construites par les acteurs en fonction d'éléments de différents contextes nationaux et organisationnels, mais aussi en fonction de leurs stratégies et de leurs ressources de pouvoir. Dans un secteur considéré comme très globalisé, dans un pays caractérisé par une forte orientation internationale, on peut supposer que la culture de la maison-mère sera fortement « globalisée ». A partir de notre étude de cas, nous montrons au contraire que les éléments culturels et institutionnels de l'environnement national de la maison-mère conservent une forte influence sur les pratiques de travail et que d'autres sphères culturelles (influences régionales, cultures de métiers, culture nationale du secteur bancaire...) jouent un rôle important pour construire la culture de la maison-mère.

Mots-clés

Culture organisationnelle; culture de travail; entreprise multinationale; sphères culturelles d'influence; Suisse; globalisation; impatriés.

¹ Cette recherche a bénéficié du soutien du Pôle de recherche national LIVES - Surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie, financé par le Fonds national suisse. Les auteur-e-s remercient le Fonds national suisse de son aide financière, ainsi que la prof. Nicky Le Feuvre (Université de Lausanne) et les membres de l'IP6 du PRN LIVES pour leur soutien.

LA CULTURE D'ENTREPRISE DE LA MAISON-MERE ENTRE INFLUENCES DU PAYS D'ORIGINE ET INFLUENCES GLOBALES

Le cas d'une banque suisse internationale

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises multinationales (EMN) forcent les chercheurs à repenser l'influence des cultures nationales sur les pratiques de travail (Romani et al., 2011). La recherche classique en management interculturel porte sur les différences de cultures nationales, qu'elles soient observées dans le cadre d'interactions interculturelles et incidents-critiques (Hall, 1986), d'études par questionnaires (Hofstede, 2001) ou ethnographiques (d'Iribarne, 1989, 2004), et la représentation des cultures nationales qui en découle correspond à des univers certes systémiques mais qui semblent (même si les auteurs s'en défendent) fermés sur eux-mêmes, à la manière de boules de billard qui s'entrechoqueraient lors de confrontations interculturelles (métaphore de Wolf, 1982). Dans l'EMN, les pratiques de travail et de management sont en effet co-construites par les acteurs en fonction d'éléments de différents contextes nationaux et organisationnels. Plusieurs auteurs (Boyacigiller et al., 1996; Brannen, 1998; Brannen et Salk, 2000; plus récemment Romani et al., 2011; Yagi et Kleinberg, 2011) soulignent que ces pratiques, et avec elles la culture de travail, sont aussi négociées par ces mêmes acteurs en fonction de leurs stratégies et de leurs ressources de pouvoir, au sens de Crozier et Friedberg (1982) ou de Strauss (1978). La culture de travail d'une EMN ou d'un groupe multiculturel est le produit d'une dynamique dans laquelle interagissent différentes influences institutionnelles et culturelles et où interviennent différents mécanismes d'influence et de régulation.

Dans cette étude, nous examinons la culture de travail d'une banque suisse d'envergure internationale dans les entités de son pays d'origine, en adoptant une perspective originale, celle de ses impatriés (qui peuvent être définis comme des résidents d'un pays hôte ou d'un pays tiers transférés depuis une filiale vers le siège, soit sur une base permanente ou semi-permanente (Harvey et al., 2000), ou sur une base temporaire (Reiche et al., 2008) en provenance des USA et du Moyen Orient. Il a été observé que les EMN semblent de plus en plus faire appel aux managers impatriés afin d'amener une diversité cognitive dans l'entité du pays d'origine et de développer des équipes interculturelles. En même temps, en plus des défis multiples associés à leur intégration au siège, ce fort degré de multiculturalisme peut considérablement influencer et notamment contribuer à globaliser la culture de travail au sein de la maison-mère.

Evoluant dans un secteur considéré comme très globalisé, dans un pays caractérisé par une forte orientation internationale, les pratiques et la culture de travail des grandes banques suisses internationales ont été décrites par certains observateurs comme étant fortement «anglo-saxonisées» et reflétant une forte influence globale (Nolmans, 2011; Bourget et al., 2011). Dans ce contexte, nous nous intéressons aux multiples influences culturelles et institutionnelles sur les cultures de travail de deux unités organisationnelles situées dans différentes régions linguistiques en Suisse, ainsi qu'aux facteurs micro-politiques pouvant avoir un impact dans la négociation de la culture de travail.

Dans ce papier, nous décrivons tout d'abord les différentes sphères culturelles (1^{ère} partie) et les multiples influences de contexte (2^{ème} partie) qui peuvent entrer en jeu lors de la négociation des cultures de travail au sein d'une EMN. Dans la troisième partie, nous nous intéressons plus particulièrement à l'une des sphères d'influence : la culture d'entreprise (globale). L'étude de

cas est ensuite présentée (4^{ème} partie), avant de décrire la méthode (5^{ème} partie) et de présenter et discuter nos résultats (6^{ème} et 7^{ème} parties).

1. Culture de travail et sphères culturelles d'influence dans les EMN

Les EMN, par définition, abritent plusieurs modèles culturels dominants et ont comme défi de développer une culture de travail commune qui soit plus ou moins partagée par tous et qui structure les interactions de ses membres (Brannen et Salk, 2000, p. 452). Nous présentons dans cette partie les différents éléments du cadre conceptuel qui permet d'analyser la dynamique de négociation culturelle qui en résulte.

La notion de culture nationale en management fait l'objet de nombreux débats qui sont souvent étroitement liés à des questions de méthodologie (Cazal, 2010; Dupuis, 2008). Il nous paraît donc nécessaire de clarifier notre définition de la culture nationale et de culture de travail. Nous utilisons une approche ancrée dans l'anthropologie de Geertz de la culture comme univers de sens ou système de significations sociales que l'on retrouve dans la littérature récente chez Brannen (1998), d'Iribarne (2004) ou dans l'ouvrage collectif de Romani et al. (2011). Cette approche de la culture est centrée sur les pratiques sociales des acteurs et surtout sur les significations sociales que les acteurs associent à ces pratiques. Une culture est donc un cadre de référence de comportements, de schèmes cognitifs, de représentations, de valeurs et d'hypothèses fondamentales, partagé par les acteurs d'un groupe social à un moment donné et qui va fonder plus ou moins fortement l'identité du groupe. Pratiques et significations sont des construits sociaux qui structurent – au sens de conditionner et non de déterminer - et qui sont structurés par les interactions des acteurs d'un groupe. Cette vision constructiviste (Dupuis, 1990) de la culture permet d'intégrer l'influence des éléments institutionnels (p.ex. le système éducatif ou politique) dans le processus de socialisation et dans les interactions des acteurs (Barmeyer et Davoine, 2008). Elle permet aussi une vision plus dynamique d'une culture qui se construit, se stabilise ou se transforme, dans les pratiques des acteurs.

Brannen et Salk (2000) soulignent l'importance d'une telle approche de la culture pour approcher les cultures nationales et pour comprendre la manière dont se construisent les cultures de travail («working cultures») dans l'EMN, cultures de travail qui sont produites de la rencontre et de la confrontation d'acteurs de deux groupes nationaux mais qui ne sont pas forcément exclusivement composées d'éléments de cette culture nationale. Reconnaisant les apports des études de type Hofstede portant sur les différences de cultures nationales, Brannen et Salk soulignent qu'elles risquent de réifier les cultures nationales et de les présenter comme des objets stables, fermés sur eux-mêmes et imperméables aux influences extérieures, qui se croisent et se confrontent à la manière de boules de billard qui ne peuvent que s'entrechoquer ou se manquer (Wolf, 1982, cité par Brannen et Salk, 2000, p.458). Considérer la culture de travail des acteurs dans la confrontation, c'est considérer leurs pratiques de travail, construites à partir de différentes ressources et soumises à différentes influences de contexte. Les cultures nationales ne sont qu'un des éléments de ces influences. Schneider et Barsoux (2003), mais aussi Sainsaulieu (1988) rappellent l'importance des cultures régionales, des cultures d'entreprise, des cultures de métiers et des cultures de secteurs qui conditionnent aussi les parcours de socialisation des acteurs, leur identité, leurs représentations et leurs pratiques. Schneider et Barsoux (2003) utilisent la métaphore de sphères d'influence culturelles, des sphères perméables et mobiles, que l'on peut imaginer comme des sphères lumineuses pouvant se croiser, se recouper, se superposer et interagir dans l'espace, sans s'entrechoquer.

La culture de travail d'un groupe multiculturel ou d'une entité multinationale ne dépend pas seulement des influences culturelles multiples mais aussi des ressources de pouvoir, des

stratégies et du contexte organisationnel et stratégique des interactions. Du point de vue des entités du pays d'origine, le transfert de connaissances et de pratique pouvant s'opérer à travers l'utilisation d'impatriés est notamment un transfert «inverse», depuis les filiales étrangères vers le siège. Ainsi, dans la partie suivante, nous présentons les principaux éléments de contexte qui influencent cette diffusion «inverse» (ci-après RD) des connaissances et pratiques au sein d'une EMN.

2. «Reverse Transfer» et «anglo-saxonisation»

Les contributions plus récentes reconnaissent la pertinence stratégique grandissante d'exploiter l'expérience et les savoirs des filiales dans les différents pays afin d'en faire profiter toute l'EMN (Lazarova et Tarique, 2005; Edwards et Tempel, 2010). Le transfert de pratiques de management au sein des EMN est considéré par plusieurs auteurs comme une construction contextualisée de pratiques sociales (Edwards et al., 2007, Barmeyer et Davoine, 2006). Dans cette perspective, un accent particulier est mis sur les multiples influences stratégiques, culturelles et institutionnelles opérant dans une EMN (Geppert et Dörrenbacher, 2011) et leur potentiel à faciliter ou contraindre le transfert de pratiques (Waechter et al., 2004). Nous décrivons les facteurs influençant la RD les plus pertinents pour notre étude dans les paragraphes suivants.

L'attitude du top management concernant l'internationalisation des activités d'une EMN a un fort impact sur la RD. Perlmutter (1969) identifie trois orientations stratégiques des EMN dépendant de la nature des relations filiales-maison mère: ethnocentrique (caractérisée par une position de supériorité du siège par rapport aux filiale), polycentrique (caractérisée par une décentralisation du processus décisionnel et une large autonomie des filiales) et géocentrique (la maison-mère et toutes les filiales sont fortement interdépendantes et diffusent des ressources à travers toute l'EMN). Ces orientations reflètent une ouverture plus ou moins grande du siège à intégrer des savoirs et pratiques des filiales, et ainsi à effectuer une RD.

Les caractéristiques des «business systems» du pays d'origine et du pays hôte (Ferner et al., 2001; Tempel, 2001), ainsi que leur distance culturelle et institutionnelle (Kostova, 1999), influencent également la RD. Cependant, certains auteurs soulignent que les perceptions qu'ont les managers des différents contextes nationaux peuvent parfois même jouer un rôle plus important que les caractéristiques «objectives» des «business systems», faisant notamment référence aux « effets de dominance » («dominance effects», Smith et Meiksins, 1995). Ces derniers se réfèrent à une hiérarchie de nations définie par leur performance économique, avec les entreprises dans les nations situées au sommet de la hiérarchie jouant le rôle de modèle pour les autres entreprises à travers le monde.

Edwards et Ferner (2004) notent également que les flux de connaissances vont typiquement de pair avec des flux de pouvoir et de ressources. Ainsi, la RD dépend également fortement de facteurs micro-politiques, tels que la motivation des acteurs à partager et à recevoir les pratiques et connaissances (Reiche, 2011; Edwards et Tempel, 2010). Soulignons que les «business systems» nationaux (et les «effets de dominance» associés) peuvent fortement contribuer à définir le pouvoir des acteurs, illustrant les potentielles interconnexions entre les facteurs micro-politiques et «business systems» nationaux (Ferner et al., 2012).

Dans ce contexte, la dominance des économies des USA et, dans une moindre mesure, du Royaume-Uni, est devenue de plus en plus évidente au cours de la dernière décennie (Edwards et al., 2010). Certains auteurs affirment que les structures et cultures organisationnelles des EMN convergent fortement vers un modèle d'activités typique des EMN anglo-saxonnes, caractérisées par un très fort degré d'internationalisation (Ferner et al., 2001; Haydn et Edwards,

2001; Muratbekova-Touron, 2005). Ce phénomène a été nommé «anglo-saxonisation» par Ferner et Quintanilla (1998).

Ainsi, selon certains auteurs, les cultures de travail au sein des EMN semblent être principalement influencées par des pratiques de management et des cultures d'entreprises globalisées de type anglo-saxon, dominant et minimisant les influences d'autres sphères culturelles (voir discussion dans Geppert et Williams, 2006). Dans la partie suivante, nous nous intéressons plus particulièrement aux cultures d'entreprises globales.

3. La culture d'entreprise globale comme sphère culturelle dominante?

La culture d'entreprise des EMN est parfois décrite comme une « colle » qui fédère les entités dispersées dans le monde, pouvant potentiellement être plus influente que d'autres sphères culturelles (voir discussion dans Schneider et Barsoux, 2003, p.74; Naor et al., 2010, p.194). A une époque où un grand nombre d'entreprises aspirent à devenir globales en développant une culture d'entreprise globalisée (Ralston et al., 2008), il a été affirmé que les cultures d'entreprise globales seraient, en fait, en train de remplacer les identités nationales des pays d'origine et des pays hôtes (voir discussion dans Geppert et Williams, 2006). Dans cette perspective, la globalisation aurait façonné un monde «universel» («a placeless world») (Ohmae, 1990). Une perspective plus nuancée reconnaît que les cultures d'entreprises globales cherchent à «transcender» les différences culturelles (Kets de Vries et Florent-Treacy, 2002), tout en soulignant la nécessité de considérer, dans une certaine mesure, les particularités locales (voir Taggart, 1998). Les cultures d'entreprises globales – ou géocentriques – sont alors typiquement caractérisées par un fort degré de multiculturalisme, l'identification de centres d'excellences au sein des EMN et un accent sur les «best practices» indépendamment du lieu d'activité (Claus, 1998).

Afin de véritablement façonner une culture d'entreprise globale au sein d'une EMN, plusieurs auteurs suggèrent que les managers et employés devraient développer un «global mindset» (Rhinesmith, 1992; Murtha et al., 1998; Kefalas, 1998), pouvant être défini comme «une structure cognitive hautement complexe caractérisée par une ouverture à et une articulation de multiples réalités stratégiques et culturelles à un niveau global ainsi que local ; et par une capacité cognitive de médiation et d'intégration de cette multiplicité»² (Levy et al., 2007, p. 244). Selon Govindarajan et Gupta (2001), le «global mindset» peut être développé à travers divers mécanismes, tels que la formation (p.ex. les compétences linguistiques) ou les périodes d'expatriation. Concernant ce dernier mécanisme, un certain nombre d'auteurs soulignent qu'un type particulier de mobilité internationale – l'impatriation – peut considérablement contribuer à développer le «global mindset» des managers au sein de l'EMN, en insufflant davantage de multiculturalisme dans la maison-mère et en ajoutant davantage de diversité cognitive dans le développement de la stratégie globale (Harvey et al., 2011b; Reiche, 2010).

4. Le cas de «Swissbank»

«Swissbank» est une banque suisse internationale positionnée comme un acteur majeur dans l'industrie bancaire et financière à l'échelon mondial. Dans la partie suivante, d'importantes

² Propre traduction.

caractéristiques de l'économie, de la culture (managériale) ainsi que de l'industrie bancaire suisses sont décrites.

4.1. Principales caractéristiques de l'économie et de la culture (managériale) suisses

Dans le courant du 20^{ème} siècle, l'économie suisse a acquis ses caractéristiques contemporaines, à savoir : une structure diversifiée avec la dominance des activités de service, une spécialisation dans des niches à forte valeur-ajoutée et une forte intégration internationale (Lamon, 2001, pp.341-342). La Suisse est aujourd'hui l'une des économies les plus compétitives au monde (WEF, 2011; Hotz-Hart, 2012) et est non seulement un important exportateur et investisseur à l'étranger (Tresch, 2010; Lhabitant, 2003; Katzenstein, 1980), mais est également remarquablement positionnée pour attirer des investissements internationaux (SECO, 2012 ; UNCTAD, 2011). En 2009, les filiales étrangères en Suisse employaient plus de 246'000 personnes et les entreprises suisses internationales employaient 2.6 million de personnes à l'étranger (UNCTAD, 2011), illustrant le degré avec lequel l'environnement économique et commercial de la Suisse est internationalisé.

Il existe de fortes disparités culturelles d'un canton à l'autre, mais malgré cette diversité et les fortes identités cantonales, le sentiment d'appartenance nationale reste fort (Chevrier, 2009). En effet, sa situation particulière de petit pays européen multilingue (français, allemand, italien, romanche) qui a préféré rester hors de l'union européenne pour garder son autonomie, sa réussite économique stable, et ses niveaux de qualification et de salaire élevés viennent renforcer un fort sentiment de fierté nationale. La culture de travail suisse est très proche de la culture allemande (voir l'étude de référence de Bergmann, 1994): la langue écrite de la majorité linguistique est l'allemand, l'existence d'un système de formation professionnelle dual qui forme plus de la moitié de la main d'œuvre, la forte diversité et autonomie des cantons, les dialectes suisses allemands sont pratiqués couramment et marquent les identités des cantons, et le système de démocratie directe par votations populaires (referendums) est un élément important pour comprendre la forte logique de consensus qui sous-tend les comportements au travail. Les profils de top managers sont aussi assez proches du modèle allemand de montagnards, mais avec la particularité du nombre important d'officiers de l'armée de milice et d'engagements politiques communaux ou cantonaux (Davoine, 2005; David et al., 2012). Cependant, au cours des dernières décennies, un processus d'internationalisation des top managers des plus grandes entreprises suisses a été observé, caractérisé par un changement dans leur profil de formation (les formations universitaires de type anglo-saxon telles que le MBA devenant plus fréquentes) et un accroissement de la proportion de managers étrangers (Davoine, 2005; Davoine et Ravasi, 2013).

4.2. L'industrie bancaire: la Suisse comme un leader mondial

La globalisation de l'industrie bancaire au cours des dernières décennies a été portée par d'importantes forces (Goldberg, 2009; Mishkin, 2008), telles que des changements de réglementations (p.ex. libéralisation économique), des améliorations technologiques et une forte augmentation des activités internationales des firmes non-financières (Berger et al., 2003; Wolf, 2005). Ces changements ont notamment mené à une diversification plus forte de la propriété des banques qui s'est opérée, de manière considérable, à travers des fusions et acquisitions (Goldberg, 2009; Berger et al., 2003).

Le secteur financier et bancaire représente l'un des principaux piliers de l'économie suisse, constituant 10.7% du PIB et plus de 6% des emplois dans le pays en 2010 (SFI, 2011). La Suisse est internationalement reconnue comme une importante place financière attachée à une

longue tradition, avec des villes telles que Zurich ou Genève appartenant à la liste sélective des principaux centres financiers au monde (Sassen, 1999). Alors que le développement de l'industrie bancaire suisse a principalement reposé, dans ses débuts, sur des activités de gestion de fortune (Lachat, 2010), les banques suisses sont typiquement caractérisées par une grande flexibilité et une tendance vers une structure de «banque universelle» (Körner et Cassis, 2006; Lhabitant, 2003), proposant un vaste choix de services financiers, allant des crédits aux services de courtage. Les dernières décennies ont été marquées par des transformations conséquentes dans le secteur bancaire suisse, stimulées par la globalisation (David et al., 2009). Parmi d'autres développements, les banques suisses se sont particulièrement orientées vers le marché anglo-américain de la banque d'investissement, typiquement à travers l'acquisition de banques d'investissement étrangères, reflétant une orientation globale grandissante des grandes banques suisses (Schnyder et al., 2005; Mach et al., 2007). Certains observateurs ont dénoncé récemment une forte «anglo-saxonisation» des banques suisses (p.ex. Nolmans, 2011; Bourget et al., 2011), souvent perçue comme contredisant les principes et valeurs qui ont fondé l'industrie bancaire suisse et qui ont contribué à son succès international (c'est-à-dire la gestion de fortune, contrastant avec la banque d'investissement et la culture anglo-saxonne qui y est associée). Mais ces affirmations ne reposent pas sur des analyses approfondies de la culture organisationnelle.

5. Méthode

5.1. Pertinence du design de recherche

Notre étude se base sur un cas exemplaire, celui de Swissbank, et vise à analyser les multiples éléments culturels et institutionnels influençant la culture de travail dans son pays d'origine à travers les perceptions de ses impatriés. Ainsi, une approche qualitative, qui vise typiquement à éclairer un phénomène particulier à travers les perceptions et le sens que les individus lui attribuent (Denzin et Lincoln, 2005, p.3; Marschan-Piekkari et Welch, 2004, p.8) apparaît en grande adéquation avec l'objectif de notre étude. De plus, une étude de cas cherche à examiner un phénomène dans son contexte réel (Yin, 2009, p.18; Hartley, 2004, p.323) et est particulièrement adapté lorsque ce phénomène est très ancré, et par conséquent très difficile à étudier en dehors de son milieu naturel. Ces éléments caractérisent très bien notre recherche qui traite, entre autres, des différents impacts des contextes nationaux. De plus, le caractère holistique des études de cas permet d'intégrer une variété de perspectives (Ghauri, 2004), apparaissant ainsi comme bien adaptée à la collecte de données dans un contexte multiculturel.

5.2. Les impatriés en particulier: caractéristiques de l'échantillon

Alors que le nombre d'impatriés déployés par les EMN est en nette augmentation (Reiche, 2011; Harvey et al., 2011a), cette population demeure relativement peu examinée dans la recherche sur la mobilité internationale (Collings et al., 2010; Peterson, 2003). D'importantes différences entre expatriés et impatriés ont cependant pu être identifiées, telles que des différences de statut (les impatriés représentant les filiales; les expatriés le siège), ou des problématiques d'adaptation culturelle souvent plus complexes pour les impatriés (Reiche et Harzing, 2009; Henze, 2009). La dissémination de savoirs contextualisés à travers toute l'EMN constitue une raison majeure pour l'utilisation d'impatriés, soutenant ainsi un management de l'EMN à la fois global et sensible aux spécificités locales (Reiche et al., 2008). En effet, l'utilisation d'impatriés a été associée avec une orientation géocentrique de la mobilité internationale (Harvey et al., 2001), visant à globaliser les activités et la culture

organisationnelle de l'EMN (Grillat, 2006; Harvey et al., 1999). Ainsi, il apparaît notamment très intéressant d'examiner le degré de globalisation d'une culture organisationnelle à travers les perceptions de ce groupe d'employés, qui peuvent jouer un rôle-clé dans le processus de globalisation.

Cette étude se concentre sur les managers impatriés venant des USA et du Moyen Orient pour plusieurs raisons. Premièrement, ils représentent deux populations d'impatriés importantes pour la banque et remplissent des fonctions essentielles – bien que différentes – au sein de la maison-mère. De plus, ces populations diffèrent culturellement sur de nombreux points (Hofstede, 2001), ce qui permet d'intégrer davantage de perspectives sur le phénomène étudié. Ces deux groupes d'impatriés sont aussi typiquement transférés dans des régions linguistiques différentes en Suisse (ceux des USA à Zurich dans la région alémanique; ceux du Moyen Orient à Genève dans la région francophone). Dans cette étude, 10 impatriés ont été interviewés, dont 7 en provenance des USA (basés à Zurich) et 3 en provenance du Moyen Orient (basés à Genève). De plus, 6 managers locaux suisses, travaillant avec les managers impatriés à Genève, ont été interviewés. Au total, 16 personnes ont donc été interviewées. Cette taille d'échantillon (entre 10 et 20 interviewés) est similaire à celle de nombreuses études sur la mobilité internationale (p.ex. Reiche, 2006; Jokinen, 2010; Dickmann et Doherty, 2010; Bonache et Brewster, 2001; Janssens et al., 2006). Les caractéristiques démographiques des impatriés sont décrites dans le tableau 1 ci-dessous.

	Âge	Nationalité(s)	Etat civil	Langues	Niveau de formation	Rang	Provenance/ Filiale
ME 1	50	Libanais	Séparé	Anglais; Arabe	Master	Directeur	Bahreïn
ME2	34	Suisse	Marié	Anglais; Français; Arabe	Master	Directeur	Dubaï
ME 3	40	Pakistanaï	Marié	Anglais; Français; Arabe	Master	Directeur	Dubaï
USA 1	46	USA	Marié	Anglais	Master	Directeur	New York
USA 2	38	USA	Marié	Anglais	Master	Directeur	New York
USA 3	36	USA	Marié	Anglais	Master	Directeur	New York
USA 4	46	USA	Marié	Anglais; Hindi	Master	Directeur	New York
USA 5	35	USA	Célibataire	Anglais	Master	Directeur	New York
USA 6	39	USA	Marié	Anglais	Master	Directeur	New York
USA 7	40	USA	Marié	Anglais	Master	Directeur	New York

Tableau 1: Caractéristiques démographiques des impatriés.

5.3. Collecte et analyse des données

L'un des chercheurs a effectué des entretiens individuels semi-structurés avec les 16 participants, soit en anglais (avec presque tous les impatriés) ou en français, l'intervieweur maîtrisant les deux langues. Les parties principales du guide d'entretien sont les suivantes:

caractéristiques et parcours des participants, perceptions de la Suisse et de l'entreprise en Suisse, Swissbank comme une entreprise locale-globale, pertinence et impacts de leur expérience en Suisse, et leur futur. Les questions ont été gardées aussi ouvertes que possibles, afin de recueillir le maximum de réponses spontanées (Fielding et Thomas, 2001, p.126). Tous les entretiens, qui ont duré entre 1.5 et 2 heures, ont été enregistrés et retranscrits. Chaque retranscription a ensuite été envoyée au participant pour validation.

Dans la phase d'analyse, nous avons utilisé le programme MAXQDA 10 et avons effectué une analyse thématique des retranscriptions d'entretiens selon la méthode d'analyse des «templates» de King (2004b). Cette méthode suggère de débiter l'analyse avec des catégories prédéfinies (p.ex. à partir de recherches sur des sujets similaires), tout en permettant de modifier ces catégories au cours de l'analyse, jusqu'à obtenir un «template» final (King, 2004b, p.256). Ainsi, certaines dimensions classiques de la culture organisationnelle ont été sélectionnées comme catégories «a priori», telles que la perception et la gestion du temps, le style de communication, le degré de formalisation, etc. (voir p.ex. Schein, 1990; Fisher et al., 2005). Cependant, au cours de l'analyse, nous nous sommes aperçus que des catégories additionnelles devaient être créées afin de rendre compte des spécificités de notre étude, d'autres devaient être modifiées. Par exemple, certaines particularités du contexte suisse, telles que l'influence des zones linguistiques ou du système éducatif devaient être reflétées.

La qualité d'une recherche étant typiquement évaluée par les concepts de validité et de fiabilité («reliability») (Morse et al., 2002; Riusala et Suutari, 2004), nous décrivons ici les démarches entreprises pour renforcer la qualité de notre analyse. Tout d'abord, le choix d'une approche qualitative a été clairement justifié et nous avons clarifié les procédures de collecte et d'analyse (Chapman et al., 2008). Aussi, tous les entretiens ont été menés par une personne travaillant chez Swissbank depuis plusieurs années. Bien que renforçant certainement la qualité des informations échangées lors de l'entretien ainsi que celle de l'analyse, cette position particulière a requis un grand effort de réflexivité de la part des chercheurs (Morse et al. 2002, p.18), facilité par une collaboration étroite et de nombreuses discussions ouvertes, comme suggéré par King (2004a, p.20). Enfin, les données des entretiens ont été «triangulées» (Flick, 2004), durant toute la phase d'analyse, avec différents types de données tels que des documents officiels et internes ou des informations complémentaires provenant des managers en ressources humaines.

6. Résultats

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre analyse et décrivons les multiples éléments identifiés comme influençant la culture de travail de Swissbank dans son pays d'origine.

6.1. Une culture d'entreprise globale chez Swissbank ?

Quelques éléments des cultures de travail examinées ont été perçus par les impatriés comme étant globaux, tels que la définition de l'anglais comme langue de travail officielle, un fort degré de multiculturalisme au sein des équipes et la philosophie générale de la banque. Cependant, malgré ces éléments, les cultures de travail ne semblent que très faiblement refléter une influence globale et paraissent loin de « transcender les différences culturelles » (voir partie théorique). Bien plus, notre analyse révèle une influence très forte de la culture nationale suisse sur la culture de travail:

I don't see many similarities across sites...The overall philosophy is the same, but that's all (USA3)

Everything is Swiss in this bank! You can look at the way people behave, the way they work, the processes, etc. (ME1)

6.2. L'influence de la culture nationale suisse sur la culture de travail

Dans cette partie, nous décrivons tout d'abord la considérable influence du système éducatif suisse sur les structures et processus organisationnels. Nous décrivons ensuite les principales dimensions de la culture de travail, qui reflètent de nombreux aspects de la culture nationale suisse.

6.2.1. Système éducatif, parcours de carrière et structure organisationnelle

Les impatriés des USA et du Moyen Orient ont observé que beaucoup d'apprentis travaillaient au sein de l'organisation en Suisse, et ont très bien identifié le système de formation professionnelle (formation duale) comme une forte particularité du système éducatif suisse, à laquelle ils n'étaient pas habitués:

There are a lot of apprentices with no university degree (contrary to other locations).They are fantastic for some jobs, but their potential is limited because they lack education, for example in communication (USA 6)

En lien avec cette importante spécificité du système éducatif suisse, où les employés ont typiquement des domaines d'expertise clairement définis et poursuivent des carrières internes au sein de spécialisations fonctionnelles (« carrières cheminées »), les organisations apparaissent typiquement très compartimentées, avec un fort accent sur les structures et processus. Par conséquent, les processus décisionnels sont souvent décentralisés et consensuels, et peuvent être perçus comme prenant beaucoup de temps:

It's more team consensus. Yes there's a lot more thought to who needs to get involved, who needs to approve and I think part of it is a little more formal here (USA1)

6.2.2. Perception et gestion du temps

Concernant la perception et la gestion du temps au sein de Swissbank dans son pays d'origine, les impatriés ont souligné un fort accent sur l'anticipation et la planification, ainsi que sur la ponctualité, qui sont toutes des caractéristiques typiquement suisses. De plus, un grand nombre d'impatriés a été surpris par des horaires de travail très structurés, contrastant avec leurs pays d'origine:

I was surprised by the fixed working time [...] For example from 12 to 2p.m. they go for lunch, and during that time, things cannot be done! No one answers the phone during lunch. But at the end of the day, work is done anyway (ME 1)

Certains managers locaux ont confirmé que cette préférence pour des horaires de travail structurés peut être considérée comme un aspect typique de l'environnement de travail suisse, et peut être mis en relation avec l'importance de respecter la frontière entre vie privée et vie professionnelle en Suisse.

6.2.3. *Style de communication*

La culture de travail de Swissbank semble caractérisée par un style de communication formel, reflétant, comme nous l'avons déjà souligné dans la partie précédente, un désir de séparer clairement la sphère professionnelle et la sphère privée:

People are more distant, there is a segregation between work life and private life, particularly with foreigners (USA 6)

With Swiss colleagues, I must be firm, clear and polite. You cannot joke with them! (ME 3)

En même temps, selon plusieurs impatriés, le style de communication apparaît beaucoup plus implicite – et diplomatique – qu'au Moyen Orient et aux USA:

In Dubai, we speak openly, we say what has to be said, we often interrupt the person speaking... In Switzerland, people talk in a diplomatic way, they are always careful about what is said (ME 2)

Cette tendance à communiquer d'une façon plutôt diplomatique, à faire attention à bien peser ses mots afin de ne pas créer de vagues souligne que la discrétion est une valeur importante dans la culture et l'environnement de travail suisse.

6.3. *Autres influences sur la culture de travail*

Dans cette partie, nous décrivons d'autres éléments que nous avons identifiés comme influençant la culture de travail de Swissbank dans son pays d'origine, tels que les cultures régionales, les cultures nationales des impatriés ou encore les cultures professionnelles et leur statut symbolique.

6.3.1. *Différences liées aux régions linguistiques*

Au-delà des valeurs communes au niveau national, d'importantes différences culturelles régionales entre les lieux de travail des impatriés – Genève et Zurich – ont pu être identifiées. En effet, la culture de travail à Zurich semble être beaucoup plus dynamique, ouverte et internationale qu'à Genève, avec des employés paraissant également avoir une meilleure maîtrise des langues étrangères à Zurich:

There is a difference between Zurich and Geneva, Zurich is much more international, there are more nationalities. In Geneva, it's very local, and people speak very little English within the Bank. It's the official language but people hardly speak it. (Local 3)

De plus, s'ajoutant à des éléments historiques et culturels liés à la Suisse (p.ex. la longue tradition internationale de la ville de Zurich), le fait que Swissbank à Zurich soit la maison-mère de l'organisation peut aussi contribuer à expliquer des différences de dynamisme entre les deux entités.

6.3.2. Influence de la culture nationale des impatriés

L'impact de la sphère culturelle nationale était particulièrement évident, comme présenté plus haut, par rapport à la culture nationale suisse dans laquelle l'organisation est ancrée. Cependant, nous avons pu identifier que les cultures nationales des impatriés influencent aussi les cultures de travail dans lesquelles ils évoluent.

Style de communication et relations interpersonnelles

Les managers locaux ont souvent souligné la communication très ouverte et la facilité dans les relations interpersonnelles des impatriés venant des USA. De l'autre côté, ils ont également mis en évidence le rôle fondamental de la confiance dans les relations avec les impatriés du Moyen Orient:

There is a strong cultural difference between people from the Middle East and the US, people from the US have a very open communication style, while for the Middle Eastern, you have to earn their trust, and that takes time. (Local 1)

Certains managers locaux ont mentionné que les impatriés du Moyen Orient pouvaient parfois se comporter et communiquer de manière très différente avec d'autres employés en fonction de leur position dans la hiérarchie, ce qui peut être mal compris et perçu par les employés suisses.

Perception et gestion du temps

Presque tous les impatriés venant des USA ont mentionné qu'ils ne consacraient pas autant d'importance à la planification et à l'anticipation dans leur culture, alors que ceux venant du Moyen Orient ont souligné que la ponctualité n'était pas autant respectée dans la leur:

In Switzerland there is a need for anticipating things a lot in advance, the structure is very strong and the processes not very flexible. In the US, people would say "sure, let's just get to it" (USA 5)

Punctuality is very important in Switzerland, I think it's a very good thing. It's not the same in the Middle East. (ME1)

De plus, en lien avec les éléments précédents, nous avons pu observer que l'attitude entrepreneuriale, typique de la culture des USA, peut fortement contraster avec la culture suisse mettant l'accent sur les processus et les procédures.

6.3.3. *Influence de la culture professionnelle/de l'industrie et statut symbolique*

Presque tous les impatriés, indépendamment de leur origine nationale, ont souligné que leur période d'expatriation en Suisse était temporaire et planifiaient soit de s'expatrier dans un autre pays, soit de retourner dans leur pays d'origine. Les fonctions que les deux groupes d'impatriés remplissent en Suisse sont très différentes: les impatriés du Moyen Orient sont actifs dans les activités de gestion de fortune et traitent avec des clients ayant la même origine culturelle en Suisse. De l'autre côté, les impatriés des USA amènent une expertise technique dans une variété d'activités de back-office tels que l'informatique, les ressources humaines, etc.

Cependant, nous avons pu observer un faible statut symbolique de la culture professionnelle des impatriés des USA, souvent associée avec l'industrie de la banque d'investissement. Selon les managers locaux, l'industrie bancaire suisse (et Swissbank également) a traditionnellement construit son succès sur les activités de gestion de fortune, reposant sur des relations étroites avec les clients, sur les valeurs de stabilité et de confiance, contrastant fortement avec la banque d'investissement – associée par les employés suisses à la culture anglo-saxonne – qui valorise les transactions et le profit à court-terme:

We also wanted to do some investment banking, although we didn't have much knowledge in this field. So we entered the US investment banking industry at the expense of private banking. Again, private banking, it's very Swiss, there are neither bad surprises, nor good ones! (Local 2)

7. Discussion

Dans la lignée de récents travaux (Romani et al., 2011; Brannen et Salk, 2000), notre étude montre que la culture de travail de l'entreprise multinationale est façonnée et influencée par de multiples éléments qui peuvent interagir entre eux et se renforcer. Dans ces éléments, l'environnement national direct joue un rôle important sur la culture de travail de la maison-mère, via des valeurs, des modes de communication et de management ou des éléments du cadre institutionnel.

Nous avons notamment pu observer que le statut symbolique des différents groupes nationaux semble jouer un rôle significatif dans le processus de négociation de la culture de travail. Cependant, ce statut symbolique était fortement lié aux cultures professionnelles spécifiques à chaque pays. Comme souligné par Schneider et Barsoux (2003, p.59 et 63), les cultures professionnelles reflètent des valeurs et comportements qui peuvent être plus ou moins en adéquation avec les cultures nationales. Dans cette étude, la culture de la banque d'investissement, perçue par les managers locaux comme typiquement anglo-saxonne, contredisait, à leurs yeux, les valeurs suisses. Ainsi, ces éléments contribuent à expliquer le faible statut symbolique de la culture des USA dans les unités du pays d'origine. Plus généralement, ils montrent comment différentes sphères culturelles (culture nationale, cultures professionnelles) et relations de pouvoir (interactions au sein de la maison-mère en Suisse) peuvent interagir afin de définir la position symbolique de différents groupes nationaux au sein de la maison-mère.

De plus, nous n'avons pas identifié une anglo-saxonisation (Ferner et Quintanilla, 1998) évidente de la culture de travail, bien que certains facteurs auraient pu favoriser le développement d'une culture globale (p.ex. secteur bancaire fortement globalisé). Nous avons observé que d'importantes spécificités du contexte institutionnel suisse, telles que son système

de formation professionnelle dual (Meyer 2009), contribuent à façonner des cultures de travail reflétant fortement des valeurs et caractéristiques suisses. En effet, ce système, de surcroît particulièrement valorisé et développé au sein du secteur bancaire suisse (Cassis et Debrunner, 1990; Swissbanking 2010), a formé une proportion significative des employés de Swissbank. Dans ce contexte, comme décrit plus haut, les employés tendent typiquement à avoir des domaines d'expertises clairement définis et à évoluer dans des structures organisationnelles plus compartimentées, favorisant un processus décisionnel décentralisé et plus consensuel, etc. (Gonon, 2005; Barmeyer et Davoine, 2008). Par conséquent, le fort ancrage de Swissbank dans le contexte institutionnel suisse et la stabilité historique du système de formation dual suisse semblent constituer des facteurs majeurs contribuant à façonner une culture de travail qui reflète des valeurs typiquement suisses.

Alors que l'influence de la sphère culturelle nationale suisse apparaît essentielle, des différences régionales dans les cultures de travail ont toutefois été identifiées. Ces dernières s'expliquent notamment par l'influence des cultures régionales (voir Stalder, 2010; Bergmann, 1994), mais aussi par les relations de pouvoir entre la maison-mère (partie germanophone) et l'entité dans la partie francophone. L'existence d'un pôle dominant dans la région germanophone n'est d'ailleurs pas atypique en suisse, comme le souligne Raffestin (1985), qui observe une dominance historique des entreprises situées dans la région de Zurich sur plusieurs industries importantes du pays.

Enfin, corroborant les résultats d'autres études sur l'intégration des impatriés au siège (p.ex. Moeller et Harvey, 2011), notre recherche montre que les impatriés peuvent être confrontés à une certaine résistance des employés locaux. En effet, il a été observé que les impatriés peuvent se voir en situation d'infériorité face à des employés locaux représentant la maison-mère (Harvey et al., 2000; Reiche et al., 2008), et peuvent souffrir d'un désavantage dû au fait de ne pas appartenir à la culture locale dominante (« liability of foreignness ») (Harvey et al., 2005; Moeller et Harvey, 2011). Ainsi, alors que l'utilisation d'impatriés peut contribuer à globaliser une organisation et sa culture (Harvey et al., 1999), notre étude suggère qu'une intégration partielle (voire difficile) au siège limite leur capacité à contribuer au processus de globalisation (Reiche, 2006). Ces éléments rappellent l'importance des facteurs micro-politiques dans la RD (Reiche, 2011; Edwards et Tempel, 2010), tels que la motivation des acteurs à recevoir les savoirs des employés d'autres filiales, ainsi que la manière dont cette motivation est influencée par de multiples facteurs culturels, contextuels et historiques (Ferner et al., 2012).

Conclusions: limites et contributions

Cette étude comporte quelques limites, telles que la taille relativement limitée de l'échantillon d'impatriés ainsi que le déséquilibre entre le nombre d'impatriés des deux groupes culturels. Un nombre plus grand d'impatriés, surtout venant du Moyen Orient, aurait peut-être permis de découvrir davantage d'éléments et d'enrichir l'analyse. Cependant, le nombre limité d'impatriés au sein de l'organisation, et la prise en compte de deux groupes culturels spécifiques afin d'effectuer des analyses et comparaisons approfondies, sont des facteurs restreignant fortement le nombre de participants potentiels. De plus, les perspectives des impatriés ont été triangulées avec celles de managers locaux afin d'avoir une compréhension plus fine du phénomène étudié. Alors que notre recherche porte sur une étude de cas dans le secteur bancaire, d'autres études pourraient examiner les perceptions d'impatriés dans les entreprises suisses opérant dans d'autres secteurs et ancrées de manière différenciée dans le contexte national suisse, afin d'analyser et de comparer les multiples influences sur les cultures de travail. Il pourrait également être pertinent d'inclure d'autres lieux en Suisse (p.ex. dans la

région italophone). Aussi, il serait intéressant d'effectuer une étude similaire dans d'autres pays, en prenant en compte les spécificités du contexte national.

Plusieurs contributions de cette étude peuvent être soulignées. Tout d'abord, elle examine la culture de travail dans le contexte suisse, ce qui a été effectué dans très peu d'études jusqu'à présent (des exceptions notables sont Bergmann, 1994; Chevrier, 2009). Considérant la culture de travail comme une culture négociée (Schneider et Barsoux, 2003; Brannen et Salk, 2000), cette étude offre un éclairage plus nuancé des différents éléments d'influence et permet d'aller au-delà du débat traditionnel de la convergence/divergence entre la culture organisationnelle et la culture nationale. Contrastant avec certaines observations soulignant une forte «américanisation» des grandes banques suisses, notre étude suggère que la culture de travail dans les unités de l'organisation en Suisse ne reflète que très peu d'influences globales. De plus, alors que la culture nationale joue un rôle prépondérant, d'autres influences apparaissent comme importantes, telles que celles des cultures régionales et des cultures professionnelles. Dans notre étude, ce dernier élément, la culture professionnelle, offre une bonne illustration de l'importance des statuts symboliques au sein d'une organisation et de la manière dont ils peuvent influencer les comportements et les cultures de travail, particulièrement lorsqu'ils interagissent avec des relations de pouvoir, p.ex. entre représentants du siège et ceux des filiales. Précisément, une autre contribution de notre étude est la prise en compte et l'analyse des perceptions d'impatriés, une population demeurant relativement peu examinée jusqu'à présent (Collings et al., 2010). Notre étude met notamment en évidence certains facteurs pouvant influencer la diffusion de savoirs par les impatriés au sein de la maison-mère (RD). Les statuts symboliques perçus, ainsi que les relations de pouvoir au sein des EMN peuvent avoir une influence significative sur des facteurs micro-politiques (Ferner et al., 2012), tels que la motivation des employés locaux à recevoir et accepter les savoirs visant à être transférés par les impatriés.

Références bibliographiques

- Barmeier, C. and Davoine, E. (2011), "The intercultural challenges in the transfer of codes of conducts from the USA to Europe", in Primecz, H.; Romani, L. and Sackmann, S., *Cross-cultural management in practice. Culture and Negotiated meanings*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Barmeier, C. and Davoine, E. (2008), "Culture et Gestion en Allemagne : La Machine " Bien Huilée """, in Davel, E., Dupuis, J.-P. and Chanlat, J.-F., *Gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Barmeier, C. and Davoine, E. (2006), "International Corporate Culture? From Helpless Global convergence to constructive European Divergence", in Scholz, C. and Zentes, J., *Strategic Management – New Rules for Old Europe*, Gabler, Wiesbaden.
- Beaverstock, J.V. and Boardwell, J.T. (2000), "Negotiating globalization, transnational corporations and global city financial centres in transient migration studies", *Applied Geography*, Vol.20, pp.277-304.
- Berger, A.N., Dai, Q., Ongena, S., and Smith, D.C. (2003), "To what extent will the banking industry be globalized? A study of bank nationality and reach in 20 European nations", *Journal of Banking & Finance*, vol. 27(3), pp. 383-415.
- Bergmann, A. (1994), *Le swiss way of management ou Les évidences cachées des entreprises suisses*, Eska, Paris.
- Bonache, J. and Brewster, C. (2001), "Knowledge Transfer and the Management of Expatriation", *Thunderbird International Business Review*, Vol.43, No.1, pp.145-168.
- Bourget, L., Bürge, C., Jost, C. and Ruf, M. (2011), "Suisse-UBS: le divorce ", L'Hebdo, http://www.hebdo.ch/le_divorce_122135_.html, accessed on July, 27, 2012.
- Boussemart, J.P. and Saidane, D. (2005), "Convergence et performances des systèmes bancaires des pays de l'OCDE", *Revue d'analyse économique*, vol.81, No 4, pp.617-664.
- Boyacigiller, N., Kleinberg, J., Philips, M. and Sackmann, S. (1996), "Conceptualizing culture", in Punnett, B. and Shenkar, O., *Handbook for international management research*, Blackwell Business, Cambridge, MA.
- Brannen, M. (2004), "When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit and the Semiotics of Foreignness", *Academy of Management Review*, vol.29, No.4, pp.593–616.
- Brannen, M. (1998), "Negotiated culture in binational contexts", *Anthropology of Work Review*, vol.18, no2, p.6– 17.
- Brannen, M. and Salk, J. (2000), "Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture", *Human Relations*, vol.53, no.4, pp.451–487.
- Buck, T., Shahrim, A., and Winter, S. (2004), "Executive stock options in Germany: The diffusion or translation of us-style corporate governance", *Journal of Management and Governance*, Vol.8, No.2, pp. 73–186.

- Cassis, Y. and Debrunner, F. (1990), “Les élites bancaires Suisses: 1880-1960”, *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte*, Vol.40, pp.259-273.
- Cazal, D. (2010), “GRH internationale : structures, limites et nouvelles perspectives de recherche”, in Cazal, D., Davoine, E., Louart, P. and Chevalier, F., *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert, Paris.
- Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J. and Buckley, P.J. (2008), “Close Neighbours and Distant Friends – Perceptions of Cultural Distance”, *International Business Review*, Vol.17, No.3, pp.217-234.
- Chevrier, S. (2009), “Is national culture still relevant to management in a global context?”, *International journal of cross cultural management*, vol.9, no2, p.169–183.
- Claus, L. (1998), “The role of international human resource in leading a company from a domestic to a global corporate culture”, *Human Resource Development International*, Vol.1, No.3, pp.309-326.
- Collings, D.G., McDonnell, A., Gunnigle, P., and Lavelle, J. (2010), “Swimming against the tide: outward staffing flows from multinational subsidiaries”, *Human Resource Management*, vol. 49, No.4, pp.575-598.
- Crozier, M. and Friedberg, E. (1982), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- David, T., Davoine, E., Ginalski, S., and Mach, A. (2012), “Elites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000)”, *Revue Suisse de Sociologie*, vol.38, No.1, pp.57-76.
- David, T., Ginalski, S., Rebmann, F. and Schnyder, G. (2009), “The Swiss Business Elite between 1980-2000: Declining Cohesion and Changing Educational Profile”, Research Paper, Project of the Swiss National Science Foundation.
- Davoine, E. (2005), “Formation et parcours professionnel des dirigeants d’entreprise en Suisse”, *Revue économique et sociale*, Vol.64, No.3, pp.93–103.
- Davoine, E., and Ravasi, C. (2013), “The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalization: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland”, *European Management Journal*, in press.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London; Thousand Oaks; [etc.].
- Dickmann, M. and Doherty, N. (2010), “Exploring Organizational and Individual Career Goals, Interactions and Outcomes of Developmental International Assignments”, *Thunderbird International Review*, Vol.52, No.4, pp.313-324.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, in Powell, W., and DiMaggio, P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Dupuis, J.-P. (1990), “Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste”, in Chanlat, J.-F., *L'Individu dans l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Québec.

- Dupuis, J.-P. (2008), “L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques”, in Davel, E., Dupuis, J.-P. and Chanlat, J.-F., *Gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Edwards, T., Colling, T. and Ferner, A. (2007), “Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach”, *Human resource management journal*, vol.17, No.3, p.201–217.
- Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A., Marginson, P. and Tregaskis, O. (2010), “Multinational companies and the diffusion of employment practices from outside the country of origin”, *Management International Review*, Vol.50, No.5, pp.613-634.
- Edwards, T. and Ferner, A. (2004), “Multinationals, reverse diffusion and national business systems”, *Management International Review*, Vol.44, No.1, pp.49–79.
- Edwards, T. and Tempel, A. (2010), “Explaining variation in reverse diffusion of HR practices: Evidence from the German and British subsidiaries of American multinationals”, *Journal of World Business*, vol.45, No.1, pp.19-28.
- Elyasiani, E., Mansur, I. and Pagano, M.S. (2007), “Convergence and risk-return linkages across financial service firms”, *Journal of Banking and Finance*, Vol.31, pp.1167-1190.
- Ferner, A., Edwards, T. and Tempel, A. (2012), “Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinational”, *Human Relations*, vol.65, No.2, pp.163-187.
- Ferner, A. and Quintanilla, J. (1998). “Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of “Anglo-Saxonization”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No.4, pp.710–731.
- Ferner, A. and Varul, M. (2000), “Vanguard” Subsidiaries and the Diffusion of New Practices: A Case Study of German Multinationals”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.1, pp.115-140.
- Ferner, A., Quintanilla, J. and Varul, M. (2001), “Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in Multinationals: German companies in Britain and Spain”, *Journal of World Business*, Vol.36, No.2, pp.107-127.
- Fielding, N. and Thomas, H. (2001), “Qualitative Interviewing”, in Gilbert, N., *Researching Social Life*, Sage Publications, London.
- Fischer, R., Ferreira, M.C., Assmar, E.M.L., Redford, P. and Harb, C. (2005), “Organizational Behavior across cultures. Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-Level Frameworks Involving Culture”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol.5, No.1, pp.27-48.
- Flick, U. (2004), “Triangulation in Qualitative Research”, in Flick, U., von Kardoff, E. and Steinke, I., *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, [etc.].
- Geppert, M. and Dörrenbächer, C. (2011), “Politics and power in the multinational corporation

: an introduction”, in Dörrenbächer, C. and Geppert, M., *Politics and power in the multinational corporation. The role of institutions, interests and identities*, Cambridge University Press, New York.

Geppert, M. and Williams, K. (2006), “Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.1, pp.49-69.

Ghuri, P., 2004, “Designing and Conducting Case Studies in International Business Research”, in Marschan-Piekkari, R. and Welch, C., *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgard Publishing, Cheltenham; Northampton.

Goldberg, L.S. (2009), "Understanding Banking Sector Globalization," *IMF Staff Papers*, vol.56, No.1, pp.171-197.

Gonon, P. (2005), “Challenges in the Swiss Vocational Education and Training-system”, *BWP@, Berufs- und Wirtschaftspädagogik Online*, Vol.7., <http://www.bwpat.de/7eu/>, accessed on October, 20, 2012.

Govindarajan, V. and Gupta, A.K. (2001), *The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco.

Grillat, M.-L. (2011), “La gestion des Ressources Humaines dans les FMN françaises : Les défis liés à la conquête du marché mondial“, *Revue française de gestion*, vol.3, No.212, pp.127-143.

Grillat, M.-L. (2006), “Contrôle par la GRH dans les multinationales européennes : Une comparaison entre filiales et coentreprises étrangères“, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Juin 2006.

Hartley, J. (2004), “Case study research”, in Cassel, C. and Symon, G., *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, Thousand Oaks; London; [etc.].

Harvey, M., Kiessling, T., and Moeller, M. (2011a), “Globalization and the inward flow of immigrants: issues associated with the inpatriation of global managers”, *Human Resource Development Quarterly*, vol.22, No.2, pp.177-194.

Harvey, M., Reiche, S.B, and Moeller, M. (2011b), “Developing effective global relationships through staffing with inpatriate managers: The role of interpersonal trust”, *Journal of International Management*, vol.17, pp.150-161.

Harvey, M., Speier, M.C., and Novicevic, M. (2001), “A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.6, pp.898–915.

Harvey, M., Ralston, D. and Napier, N. (2000), “International Relocation of Inpatriate Managers: assessing and facilitating acceptance in the headquarters organization”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.24, pp.825-846.

- Harvey, M., Speier, M.C., and Novicevic, M. (1999), "The role of inpatriates in a globalization strategy and challenges associated with the inpatriation process", *Human Resource Planning*, vol.22, pp.38-50.
- Hayden, A. and Edwards, T. (2001), "The erosion of the country of origin effect: A case study of a Swedish multinational company", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol.56, No.1, pp.116–140.
- Henze, Y.A. (2009), "Challenges and Limitations of Intercultural Training for Inpatriates in German Multinationals: a Case Study", Doctorate Thesis, Aston University.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hotz-Hart, B. (2012), "Innovation Switzerland: A particular kind of excellence", in Bauer, J., Lang, A. and Schneider, V., *Innovation Policy and Governance in High-Tech Industries*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Iribarne, P. (d') (2004), "Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique", *Management International Review*, vol.8, no.3, pp.11–19.
- Iribarne, P. (d') (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Janssens, M., Cappellen, T. and Zanoni, P. (2006), "Successful female expatriates as agents: positioning oneself through gender, hierarchy and culture", *Journal of World Business*, Vol.41, No.2, pp.133-148.
- Jokinen, T. (2010), "Development of Career Capital through International Assignments and its Transferability to new contexts", *Thunderbird International Business Review*, Vol.52, No.4, pp.325-336.
- Katzenstein, P.J. (1980), "Capitalism in one country? Switzerland in the international economy", *International Organization*, Vol.34, No.4, pp.507-540.
- Kefalas, A. (1998) "Think globally, act locally", *Thunderbird International Business Review*, Vol.40, No.6, pp.547–562.
- Kets De Vries, M., & Florent-Treacy, E. (2002), "Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations", *Organizational Dynamics*, Vol.30, No.4, pp.295-309.
- King, N. (2004a), "Using Interviews in Qualitative Research", in Cassel, C. and Symon, G., *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, Thousand Oaks; London; [etc.].
- King, N. (2004b), "Using Templates in the Thematic Analysis of Texts", in Cassel, C. and Symon, G., *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, Thousand Oaks; London; [etc.].
- Körner, M. and Cassis, Y. (2006), "Banques", in *Dictionnaire historique de la Suisse*, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F14061.php> , accessed on November, 5th, 2012.
- Kostova, T. (1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective", *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.308–324.

Lachat, B. (2010), "Les banques en Suisse, aperçu historique", *Dialogues et cultures*, Vol.56, pp.33-40.

Lamon, B. (2001), "La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale : Mondialisation et développement durable", Thèse de doctorat, Institut Universitaire de Hautes Etudes Internationales, Université de Genève, 428p..

Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). "Knowledge transfer upon repatriation", *Journal of World Business*, Vol.40, pp.361–373.

Lhabitant, F.S. (2003), "Doing business in Switzerland", *Thunderbird International Business Review*, Vol.45, No.6, pp.757-778.

Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. and Boyacigiller, N.A., (2007), "What we talk about when we talk about "global mindset": managerial cognition in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.38, pp.231-258.

Mach, A., Schnyder, G., David, T. and Lüpold, M. (2007), "Transformation of Self-Regulation and New Public Regulations in the Field of Swiss Corporate Governance (1985-2002)", *World Political Science Review*, Vol.3, No.2, pp.1-30.

Marquardt, M. and Berger, N. O. (2003), "The Future: Globalization and New Roles for HRD", *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5, No.3, pp.283-295.

Marschan-Piekkari, R. and Welch, C. (2004), "Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art", in Marschan-Piekkari, R. and Welch, C., *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgard Publishing, Cheltenham; Northampton.

Meyer, T. (2009), "Can "Vocationalisation" of education go too far? The Case of Switzerland", *European Journal of Vocational Training*, No.46, pp.28-40.

Mishkin, F.S. (2009), "Why we shouldn't turn our back on financial globalization", *IMF Staff Papers*, Vol.56, No.1, pp.139-170.

Moeller, M. and Harvey, M. (2011), "The influence of political skill on the acceptance of foreign nationals at the home country organization: an examination of cultural stigmatization", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.12, pp.2593-2608.

Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. and Spiers, J. (2002), "Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research". *International Journal of Qualitative Methods*, Vol.1, No.2, pp.1–19.

Muratbekova-Touron, M. (2005), "Permanence and change : case study of changes in organizational culture at a multinational company", *Journal of Change Management*, Vol.5, No.2, pp.207-219.

Murtha, T.P., Lenway, S.A. and Bagozzi, R.P. (1998), "Global mindsets and cognitive shift in a complex multinational corporation", *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.2, pp.97–114.

Nolmans, E. (2011), "Credit Suisse ou Credit...Américain ? ", *La Banque Suisse*, Juin 2011, pp.14-18.

Ohmae, K. (1990), *The Borderless World*, Harper Business, New York.

Perlmutter, H.V. (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, No.1, pp.9-18.

Peterson, R.B. (2003), "The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the wall came down", *Journal of World Business*, Vol.38, No.1, pp.55-69.

Raffestin, C. (1985), "Langues et Pouvoir en Suisse", *Espace Géographique*, No.2, pp.151-155.

Ralson, D.A., Holt, D.H., Terpstra, D.H. and Kai-Chen, Yu (2008), "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China", *Journal of International Business Studies*, Vol.39, pp.8-26.

Reiche, S.B. (2011), "Knowledge transfer in multinationals: the role of inpatriates' boundary spanning", *Human Resource Management*, vol.50, No.3, pp.365-389.

Reiche S.B. (2010), "Staffing across cultures: welcoming the value that inpatriates bring", *IESE Insight*, No.5, pp.38-45.

Reiche, S.B. (2006), "The inpatriate experience in multinational corporations: an exploratory case study", *International Journal of Human Resources Management*, Vol.17, No.9, pp.1572-1590.

Reiche, S.B. and Harzing, A.W. (2011), "International assignments", in Harzing, A.W. and Pinnington, A., *International Human Resource Management*, Sage Publications, London.

Reiche, S.B., Kaimer, M. L., and Harzing, A.W. (2008), "Inpatriates as agents of cross-unit knowledge flows in multinational corporations", in Sparrow, P., *Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context*, Wiley-Blackwell, Oxford.

Rhinesmith, S.H. (1992), "Global mindsets for global managers", *Training and Development*, Vol.46, No.10, pp.63-69.

Riusala, K. and Suutari, V. (2004), "International Knowledge Transfers through Expatriates", *Thunderbird International Business Review*, Vol.46, No.6, pp.743-770.

Romani, L., Sackmann, S. and Primecz, H. (2011), "Culture and negotiated meanings: the value of considering meaning systems and power imbalance for cross-cultural management", in Primecz, H., Romani, L. and Sackmann, S., *Cross-cultural management in practice*, Edward Elgar, Cheltenham.

Sainsaulieu, R. (1988), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.

Sassen, S. (1999), "Global Financial Centers", *Foreign Affairs*, Vol.78, No.1, pp.75-87.

- Schein, E.H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol.45, No.2, pp.109-119.
- Schneider, S. and Barsoux, J.-L. (2003), *Managing across cultures*, Prentice Hall, Harlow.
- Schnyder, G., Lüpold, M., Mach, A. and David, T. (2005), "The rise and decline of the Swiss company network during the 20th century", *Travaux de science politique*, No.22, IEPI, University of Lausanne.
- SECO (2012), "Foreign Investment", Swiss State Secretariat for Economic Affairs, <http://www.seco.admin.ch/themen/00513/00594/04174/index.html?lang=en>, accessed on July, 27, 2012.
- SFI (2011), "Place Financière Suisse. Chiffres-Clés", Swiss State Secretariat for International Financial Matters, Report No. 604.002.F, September 2011.
- Smith, C. and Meiksins, P. (1995), "System, society and dominance effects in crossnational organizational analysis", *Work, Employment and Society*, Vol.9, No.2, pp.241–267.
- Stake, R.E. (2005), "Qualitative Case Studies", in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stalder, P. (2010), *Pratiques imaginées et images des pratiques plurilingues. Stratégies professionnelles dans les réunions en milieu professionnel international*, Peter Lang, Bern.
- Strauss, A. (1978), *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stulz, R.M. and Wasserfallen, W. (1995), "Foreign Equity Investment Restrictions, Capital Flight and Shareholder Wealth Maximization: Theory and Evidence", *The Review of Financial Studies*, Vol.8, No.4, pp.1019-1057.
- Swissbanking (2010), "Le secteur bancaire Suisse", Swiss Bankers Association, Report, Basel.
- Taggart, J.H. (1998), "Strategy and Control in the Multinational Corporation: Too many Recipes", *Long Range Planning*, Vol.31, No.4, pp.571-585.
- Tempel, A. (2001), *The cross-national diffusion of human resource management practices in German and British multinational companies*, Hampp, Mering.
- Thory, K. (2008), "The internationalisation of HRM through reverse transfer: two case studies of French multinationals in Scotland", *Human Resource Management Journal*, Vol.18, No1, pp.54–71.
- Tresch, A. (2010), "La Suisse dans et hors de l'Europe", *Dialogues et cultures*, Vol.56, pp.19-27.
- UNCTAD (2011), "Investment country profiles: Switzerland", Report, United Nations Conference on Trade and Development, October 2011.
- Wächter, H. and Peters, R. (2004), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa*,

Hampp , München and Mering,.

WEF (2011), "The Global Competitiveness Report 2011-2012", World Economic Forum, Report, Geneva.

Weibler, J., and Wunderer, R. (1997), "Zur Führungskultur der Schweiz", *Die Unternehmung*, Vol.51, pp.243-272.

Whitley, R. (1992), *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*, Sage, London.

Wolf, E. (1982), *Europe and the people without history*, University of California Press, Berkeley.

Wolf, M. (2005), "Will globalization survive?", *World Economics*, Vol.6, No.4, pp.1-10.

Yagi, N. and Kleinberg, J. (2011), "Boundary work", *Journal of international business studies*, vol.42, no5, pp.629-653.

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design & Methods*, Sage Publications, London; Thousand Oaks; [etc.].