

Que signifie « Swiss made » en termes de gestion des compétences : le cas de l'horlogerie

Thèse

présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales
de l'Université de Fribourg (Suisse)

par

Linda Mettler

de Urnäsch AR

pour l'obtention du grade de
Docteur ès Sciences économiques et sociales

acceptée par la Faculté des sciences économiques et sociales,
le 23.09.2019 sur proposition du
Prof. Dr. Eric Davoine (premier rapporteur)
Prof. Dr. Rudolf Grünig (deuxième rapporteur)
Prof. Dr. Pierre-Yves Donzé (troisième rapporteur)

Fribourg (Suisse), 2019

« La Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions émises dans une thèse : elles doivent être considérées comme propres à l'auteur (Décision du Conseil de Faculté du 23 janvier 1990). »

Remerciements

Cette thèse de doctorat qui fut une expérience très enrichissante est le résultat d'un travail de recherche au cours duquel de nombreuses personnes m'ont aidée et soutenue. Je souhaite remercier mon directeur de thèse, le Professeur Eric Davoine, de m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce projet sous sa direction au sein de la Chaire de Ressources Humaines et Organisation de l'Université de Fribourg ainsi que pour son encadrement et ses conseils avisés. Je remercie également le Professeur Rudolph Grünig et le Professeur Pierre-Yves Donzé d'avoir accepté de prendre part à l'évaluation de ma thèse en tant que deuxième et troisième rapporteurs. Je remercie le Professeur Olivier Furrer d'avoir accepté de présider mon jury de thèse.

Durant cette recherche j'ai eu l'opportunité de me familiariser avec l'industrie horlogère suisse qui s'est avérée être un secteur passionnant. Je souhaite exprimer ma gratitude envers toutes les organisations qui ont participé à cette étude : la Convention patronale de l'industrie horlogère, la Fédération horlogère, le syndicat UNIA, les écoles horlogères, la Fondation WOSTEP ainsi que les entreprises sans qui cette recherche n'aurait pas été possible. Merci à toutes les personnes avec qui j'ai eu des entretiens de m'avoir accordé leur précieux temps, d'avoir ouvert les portes de leur organisation et partagé leur riche expérience. Je souhaite particulièrement remercier Dominique Clément pour son aide dans l'établissement des contacts et son intérêt pour ce travail de doctorat ainsi que Laurent Gorgé pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Mes remerciements vont également aux étudiants avec lesquels j'ai collaboré dans le cadre de leurs travaux de fin d'étude : Eric, Maud, Géraldine, Amandine, Lorena, Aurélie, Romain, Davide, Erisa, Johan, Allan, Estelle, Alec, Samir et Laurence.

Je remercie mes collègues de la Chaire RHO : Claudio et Nathalie pour leurs conseils, Clelia qui a toujours été à mes côtés ainsi que Bertrand pour sa précieuse aide et pour tous les moments passés ensemble que ce soit au bureau ou de l'autre côté du monde. Merci également aux autres doctorants du département qui en plus d'être des collègues sont devenus de véritables amis.

Je remercie du fond du cœur mes ami(e)s et ma famille qui ont été présents tout au long de cette thèse et qui m'ont soutenu lors des hauts et des bas. Une mention spéciale pour Anna qui a toujours été là pour m'écouter, Cléo et Sophie avec qui j'ai passé de longues heures à la bibliothèque, Katia et Pauline pour leur relecture. Finalement, le plus grand des mercis va à ma famille, mes parents et Kim ainsi que mes sœurs, Amélie, Julie et Joëlle pour leur patience et leurs encouragements. Je suis infiniment reconnaissante du soutien que vous m'avez toujours apporté.

Table des matières

Remerciements	iii
Table des matières	v
Table des figures	ix
Table des tableaux	x
Liste des abréviations	xii
Partie I: Introduction	1
1. Problématique et questions de recherche	1
1.1 Pourquoi s'intéresser à la gestion des compétences ?.....	3
1.2 Pourquoi s'intéresser au territoire ?	5
1.3 Pourquoi s'intéresser à l'industrie horlogère suisse	9
2. Structure du travail	12
Partie II: Cadre conceptuel	15
3. La notion de compétence	15
3.1 L'évolution de la notion de compétence	15
3.2 La définition de la compétence	17
3.3 La démarche de gestion des compétences.....	20
4. L'encastrement national des compétences	22
4.1 Les apports théoriques de l'encastrement national des compétences.....	25
4.1.1 L'approche sociétale (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982).....	27
4.1.2 L'approche des National Business Systems (Whitley, 2000).....	33
4.2 Les spécificités de l'encastrement institutionnel suisse des compétences	39
4.2.1 Le contexte institutionnel suisse.....	40
4.2.2 Le système éducatif et de formation suisse	42
4.2.3 Les relations industrielles suisses	46
5. L'encastrement régional des compétences	51
5.1 La notion de compétence territoriale	53
5.2 Les phénomènes de clusterisation.....	55
5.2.1 L'émergence de relations inter-organisationnelles.....	57
5.2.2 Les spécificités des clusters et des districts industriels	58
5.2.1 Les spécificités des pôles de compétitivité	59
5.3 Les apports théoriques des travaux sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité.....	62

5.3.1 Les pratiques de gestion des compétences au niveau du territoire.....	63
5.3.2 L'importance des systèmes de gouvernance.....	68
5.4 Les enjeux futurs pour la gestion des compétences dans les RTO.....	70
6. Les enjeux de la gestion des compétences dans les entreprises multinationales	73
6.1 Les apports de la littérature sur les entreprises multinationales.....	74
6.1.1 Les effets de pays d'origine, de pays hôte et de domination symbolique.....	75
6.1.2 Les ressources de pouvoir dans l'entreprise multinationale.....	76
6.1.3 Les effets de standardisation.....	78
6.2 Les entreprises multinationales en Suisse.....	79
6.2.1 Les changements dans la gouvernance d'entreprise.....	80
6.2.2 Les changements des profils de managers.....	81
Partie III: Etude empirique.....	83
7. Méthodologie.....	83
7.1 Le paradigme de recherche et la posture épistémologique.....	83
7.2 La stratégie de recherche.....	86
7.3 Les unités d'analyse.....	89
7.4 La récolte de données.....	91
7.5 L'analyse de données.....	114
8. Les particularités du secteur horloger.....	123
8.1 L'histoire du secteur.....	123
8.1.1 Les débuts de l'horlogerie suisse, le triomphe de l'établissage et le défi de l'industrialisation (1500 à 1920).....	124
8.1.2 Le cartel horloger (1920 à 1960).....	127
8.1.3 La libéralisation et la crise du quartz (1960 à 1990).....	128
8.1.4 La globalisation du secteur et le repositionnement de la montre mécanique (1990 à aujourd'hui).....	130
8.1.5 Synthèse.....	132
8.2 Les acteurs du secteur.....	134
8.2.1 Les acteurs des relations industrielles.....	134
8.2.2 Les entreprises horlogères.....	139
9. Le développement et le contrôle de compétences dans l'industrie horlogère suisse.....	148
9.1 Le système de formation.....	148
9.1.1 La force du système de formation et les métiers de l'industrie horlogère suisse.....	151
9.1.2 Le degré des collaborations entre les différents acteurs du secteur : l'exemple de la réforme des métiers.....	160
9.2 Les relations industrielles.....	164

9.2.1 La force et l'organisation des syndicats et des associations patronales.....	165
9.2.2 La centralisation des négociations dans le secteur : l'exemple de la négociation de la convention collective de travail.....	168
9.3 Synthèse.....	169
10. Les mécanismes de coordination des compétences dans l'industrie horlogère suisse.....	172
10.1 La protection et la promotion des compétences au niveau national – la législation « Swiss made »	172
10.2 La diffusion des compétences au niveau local	175
10.2.1 Les relations informelles et familiales	176
10.2.2 Les microcosmes locaux	178
10.3 La mise en réseau des compétences au niveau régional.....	180
10.3.1 Les pratiques intra-groupe	181
10.3.2 Les pratiques inter-groupes (R&D).....	182
10.4 Le contrôle des compétences au niveau transnational – la Fondation WOSTEP	186
10.5 Synthèse.....	189
11. Les enjeux de la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse	193
11.1 Les impacts de la concentration et la transnationalisation sur district industriel horloger suisse	193
11.1.1 L'industrialisation du secteur	194
11.1.2 L'espace de qualification transnational	196
11.2 Les enjeux de la gestion des compétences dans le cluster horloger	198
11.2.1 Les champs de tension au niveau du système de formation	199
11.2.1 Les champs de tension au niveau des relations industrielles	205
11.2.2 Les champs de tension micro-politiques	206
11.3 Les opportunités	210
11.3.1 Les synergies potentielles	210
11.3.2 Les pistes de réussite.....	212
11.4 Synthèse.....	215
Partie IV: Conclusion	218
12. Discussion et conclusion.....	218
12.1 Synthèse des principaux résultats.....	218
12.2 Contributions théoriques	222
12.2.1 Première contribution théorique : l'importance du niveau sub-national pour le développement et le contrôle des compétences	225
12.2.2 Deuxième contribution théorique : l'importance d'une gestion des compétences multi-niveaux pour le territoire	230

12.2.3 Troisième contribution théorique : l'impact de la concentration et la transnationalisation sur la gestion des compétences « Swiss made »	234
12.3 Implications managériales, limites du présent travail et pistes de recherche future	238
Bibliographie.....	241
Annexes.....	273
Annexe 1 : Les principales caractéristiques et chiffres clés des firmes du secteur	273
Annexe 2 : Les guides d'entretien.....	281
Annexe 3 : Les formations de l'industrie horlogère suisses.....	289
Annexe 4 : La liste des membres de WOSTEP.....	297

Table des figures

Figure 1: Le modèle d'avantage compétitif durable	3
Figure 2: Le système de formation suisse	43
Figure 3 : Les quatre niveaux et sept types différents de compétence.....	54
Figure 4: La variété des dispositifs RH des pôles de compétitivité en Rhône-Alpes	65
Figure 5: Le nombre de CFC et AFP décernés par la Convention patronale	153
Figure 6: Les travaux de réforme et l'entrée en vigueur des nouvelles ordonnances	162
Figure 7: Les sous-régions de l'industrie horlogère suisse.....	178
Figure 8: Les principales contributions de l'étude	222
Figure 9: Le système de développement et de contrôle des compétences dans l'industrie horlogère suisse.....	229

Table des tableaux

Tableau 1: Le modèle C2 de la compétence, un glissement vers Q3.....	17
Tableau 2: Les deux modèles de gestion des compétences	24
Tableau 3 : Les dimensions de l'analyse sociétale	28
Tableau 4 : Les principales caractéristiques institutionnelles structurant les business systems.....	35
Tableau 5 : Le cadre institutionnel suisse de la gestion des compétences.....	49
Tableau 6: Cooperation and competition, embedddnes and disembeddedness in industrial districts.....	71
Tableau 7: Les quatre paradigmes de recherche	84
Tableau 8: L'étude de cas.....	87
Tableau 9: Les organisations ayant participé à l'étude.....	93
Tableau 10: La collecte documentaire	96
Tableau 11: Les travaux d'étudiants encadrés.....	98
Tableau 12: Les entretiens avec les acteurs institutionnels	104
Tableau 13: Les entretiens dans l'entreprise 1	106
Tableau 14: Les entretiens dans l'entreprise 2	108
Tableau 15: Les entretiens avec les représentants RH, les ORP et les agences de placement.....	110
Tableau 16: Les entretiens additionnels avec des représentants RH.....	112
Tableau 17: La séance de validation de résultats	113
Tableau 18: La grille de catégories	117
Tableau 19: Les institutions horlogères	137

Tableau 20: Les groupes horlogers	142
Tableau 21: Les marques indépendantes horlogères suisses.....	147
Tableau 22: Les écoles horlogères	149
Tableau 23: Les métiers du design et du développement ainsi que de l'horlogerie.....	154
Tableau 24: Les métiers de l'habillement horloger et la décoration.....	155
Tableau 25: Les métiers d'art.....	155
Tableau 26: Les formations professionnelles supérieures	157
Tableau 27: Les formations commerciales.....	158
Tableau 28: Le développement et le contrôle des compétences dans l'industrie horlogère suisse.....	170
Tableau 29: Les centres de R&D collaboratifs	183
Tableau 30: Les écoles WOSTEP à l'étranger.....	188
Tableau 31: Les niveaux de coordination de la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse.....	190
Tableau 32: Les écoles françaises liées à l'espace de qualification transnational.....	197
Tableau 33: Les champs de tensions de la gestion des compétences dans le cluster horloger.....	216

Liste des abréviations

AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
ASRH	Association suisse pour la recherche horlogère
ASUAG	Allgemeine schweizerische Uhrenindustrie AG
CC	Comparative capitalism
CCT	Convention collective de travail
CFC	Certificat fédéral de capacité
CIFOM	Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâtelaises
CPLN	Centre professionnel du Littoral neuchâtelais
COSC	Contrôle officiel suisse des chronomètres
CPIH	Convention patronale de l'industrie horlogère suisse
CSEM	Centre suisse d'électronique et de microtechnique
DATAR	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DRH	Directeur des ressources humaines
EMN	Entreprise multinationale
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
ES	Ecole supérieure
ETH	École polytechnique fédérale de Zurich
ETVJ	Ecole technique de la Vallée de Joux
FH	Fédération de l'industrie horlogère
FHH	Fondation de la haute horlogerie

FSRM	Fondation Suisse pour la Recherche en Microtechnique
GDC	Gestion des compétences
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPEC T	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale
GTEC	Gestion territoriale des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GRH T	Gestion des ressources humaines territoriale
HEPIA	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève
HES	Haute école spécialisée
HRM	Human resource management
ISO	Organisation internationale de normalisation
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MNC	Multinational company
NBS	National business system
OFS	Office fédérale de la statistique
ORP	Office régionale de placement
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
R&D	Recherche et développement
RTO	Réseaux territorialisés d'organisation
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SMH	Société suisse de microélectronique et horlogerie

SPL	Systèmes productifs locaux
SSIH	Société suisse pour l'industrie horlogère SA
SSP	Social system of production
VoC	Varieties of capitalism
WOSTEP	Watchmakers of Switzerland training and educational program

Partie I: Introduction

« *For the Swiss, skill meant everything. Their existence and the identity of their industrial culture were completely bound up in the creation of precision timepieces* »

(Glasmeier, 2000, p. 203)

1. Problématique et questions de recherche

La notion de compétence représente un enjeu stratégique pour la gestion des ressources humaines et fait l'objet de nombreuses recherches (Defélix, 2003; Defélix & Mazzilli, 2009; Dejoux, 2001; Retour & Krohmer, 2006). De plus, la localisation des organisations est capitale afin d'obtenir un avantage compétitif durable au travers de la concentration de compétences et de connaissances spécialisées (Porter, 1998). C'est pourquoi la gestion des compétences s'envisage de plus en plus au niveau du territoire (Bories-Azeau, Defélix, Loubès, & Uzan, 2015; Calamel, Defelix, Mazzilli, & Retour, 2011; Defélix & Mazzilli, 2009). Les approches comparatives et plus particulièrement les approches que l'on peut regrouper sous l'appellation de « *societal institutionalism* » permettent de comparer les environnements institutionnels entre pays (Almond, 2017). L'approche sociétale développée par Maurice, Sellier, & Silvestre (1982) ainsi que le cadre conceptuel de *National Business System* (NBS) de Whitley (2000) permettent de mettre en avant l'importance des institutions et plus particulièrement du système de formation et des relations industrielles pour le développement et le contrôle des compétences au niveau national. Cependant, en plus du niveau national, de nombreux auteurs (Almond, 2011; Delbridge, Hauptmeier, & Sengupta, 2011; Geppert & Mayer, 2006; Hollingsworth & Boyer, 1997) démontrent également l'importance du niveau sub-national et supra-national pour les questions de gestion des compétences et plaident ainsi en faveur d'approches intégratives entre niveau local, régional, national et transnational.

Ce travail a ainsi pour but de déchiffrer l'effet « Swiss made » de l'industrie horlogère helvétique qui semble avoir développé un « avantage compétitif sociétal » (Maurice et al., 1982; Sorge, 1991). Pour ce faire, nous nous intéresserons au système de développement et de contrôle des compétences de l'industrie horlogère suisse (Whitley, 2000), au niveau local, régional, national et transnational (Hollingsworth & Boyer, 1997) ainsi qu'aux challenges qui y sont associés (Zeitlin, 2008). Nous répondrons donc aux questions suivantes :

Question de recherche 1 :

Comment le développement et le contrôle des compétences prend-il forme et permet-il à l'industrie horlogère suisse d'afficher un avantage compétitif ?

Question de recherche 2 :

Comment les compétences sont-elles coordonnées au niveau local, régional, national et transnational ?

Question de recherche 3 :

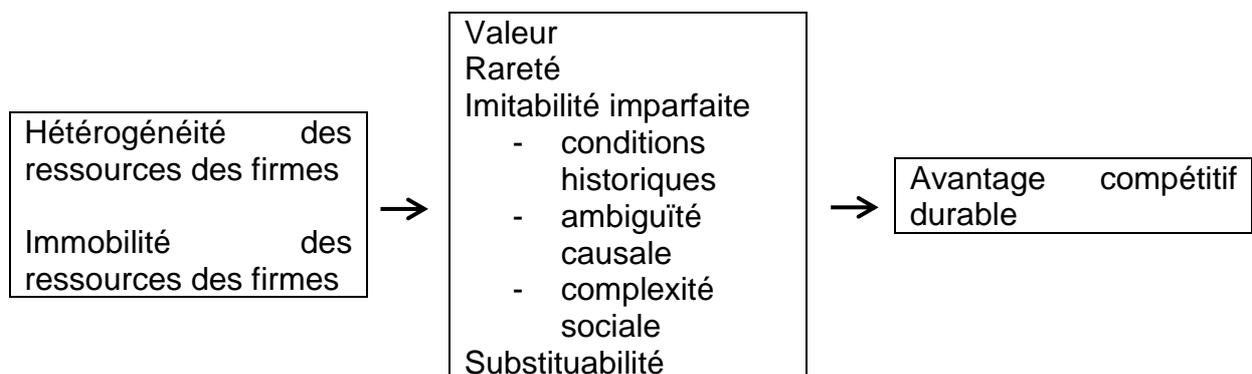
Comment les changements identifiés dans les districts industriels par Zeitlin (2008) impactent-ils la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse ?

1.1 Pourquoi s'intéresser à la gestion des compétences ?

Les ressources humaines sont capitales pour la création de valeur (Barney & Wright, 1998). La gestion des ressources humaines (GRH) et plus particulièrement la **gestion des compétences** (GDC) ont pour but la construction d'un avantage compétitif et permettent ainsi de contribuer à la performance globale d'une organisation.

Les écrits de Wernerfelt (1984, 1989) et Barney (1991) reposant sur les travaux de Penrose (1959) ont permis de développer la gestion des compétences à travers la *Resource-Based View*. Ce modèle met en évidence les caractéristiques nécessaires aux firmes afin d'avoir un **avantage compétitif durable** (Figure 1). Leurs ressources doivent créer de la valeur, être rares, difficilement imitables et non substituables. Trois éléments favorisent la difficile imitabilité des ressources : les conditions historiques, les relations de causalité ambiguës entre la possession de la ressource et l'avantage compétitif qui en découle et la complexité sociale.

Figure 1: Le modèle d'avantage compétitif durable (Barney, 1991)



La création d'un avantage compétitif représente l'essence même de la GRH comme permet d'illustrer la définition de Storey (1995, p. 5), l'une des plus utilisées pour définir la GRH: « *human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce* ». La notion de

GRH, qui fait suite à la notion de gestion du personnel, est apparue aux Etats-Unis dans les années 80 (Brewster, 2007). Cette notion a fortement évolué, dans le cadre de la gestion du personnel, on considérait le manager comme ayant peu d'influence sur les décisions stratégiques (Crawley, Swailes, & Walsh, 2013). Actuellement, la GRH est considérée comme une source clé de l'avantage compétitif (Tayeb, 2004) et est reconnue comme une fonction stratégique de l'entreprise (Peretti, 2013).

La notion de gestion stratégique des ressources humaines souligne le lien entre la GRH et stratégie d'entreprise : « *the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals* » (Wright & McMahan, 1992, p. 298). Les travaux de Barney & Wright (1998) ont particulièrement montré l'importance des ressources humaines pour la création d'un avantage compétitif. Ils soulignent l'importance du développement de compétences spécifiques à la firme ayant une forte composante tacite, l'importance des équipes pour la création de relations sociales complexes difficilement transférables et la création d'un système de gestion des ressources humaines intégré difficilement imitable. Les auteurs formulent plusieurs implications pour les managers RH afin de jouer un rôle de partenaire stratégique : (a) la fonction RH doit comprendre la valeur des ressources humaines dans l'organisation et leur rôle dans la construction de l'avantage compétitif, (b) elle doit comprendre la valeur économique créée par les pratiques RH mises en place dans l'organisation, (c) elle doit comparer les ressources humaines et leurs pratiques aux firmes concurrentes et (d) elle doit considérer les besoins futurs de l'organisation.

Prahalad & Hamel (1990), dans leur article « *The core competence of the Corporation* », présentent l'entreprise comme un portefeuille de compétences. Ils mettent en avant l'idée qu'il existe certaines *core competencies* qui permettent de créer un avantage concurrentiel significatif et durable face aux entreprises concurrentes. Ainsi, l'on voit apparaître le rôle central des compétences pour la construction d'un avantage compétitif. De plus, la compétitivité accrue due à la mondialisation et la remise en question de l'organisation taylorienne du travail poussent les entreprises à plus de flexibilité, c'est dans ce contexte que les premiers travaux sur la gestion des compétences vont voir le jour.

1.2 Pourquoi s'intéresser au territoire ?

Face à la globalisation, à la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre, aux risques de délocalisation, la localisation des organisations est capitale afin d'obtenir un avantage compétitif durable au travers de la concentration de compétences et de connaissances spécialisées (Porter, 1998). Pecqueur & Ternaux (2005, p. 316) expliquent : « les pratiques de délocalisation sont là pour nous rappeler l'importance de la variable territoriale qui, contrairement à une idée reçue, ne joue pas exclusivement selon une logique de dotation de facteurs, mais aussi de création de ressources ». Ceci explique pourquoi, depuis quelques années, de plus en plus d'auteurs s'intéressent au lien entre la gestion des compétences et le territoire (Bories-Azeau et al., 2015; Calamel et al., 2011; Defélix & Mazzilli, 2009). Porter (1990) avec son *Diamond of National Advantage*, souligne l'importance des facteurs de production pour l'avantage compétitif d'un pays et plus particulièrement de ressources humaines hautement qualifiées et spécialisées : « *these factors are more difficult for foreign competitors to imitate – and they require sustained investment to create. [...] Competitive advantage results from the presence of world-class institutions that first create specialized factors and then continually work to upgrade them.* » (Porter, 1990, p. 78). La gestion des compétences représente ainsi un enjeu stratégique pour la création d'un avantage compétitif au niveau du territoire.

Les travaux de Brewster (2004, 2007) démontrent que la notion de *Human Resource Management* (HRM) est une notion qui a été créée et développée aux Etats-Unis et que malgré une forte globalisation, des différences existent entre les pratiques de management aux USA et en Europe. Il souligne que ces variations peuvent être expliquées par des différences institutionnelles, culturelles et légales notamment. Les **approches comparatives** permettent de comparer les environnements économiques nationaux entre eux et d'expliquer les différences de pratiques de management entre pays. Les approches institutionnalistes permettent d'étudier l'influence des contextes institutionnels nationaux sur les pratiques de GRH. Brewster (2004, p. 374-375) explique : « *firms cannot be immune from the institutional context in which they are embedded, and the differences between countries and their political, social and legal institutions create differences in their strategies. They are also, therefore, more likely to show differences in their HRM.*

Differences in politics, employment legislation, education, labour markets and trade unionism have a direct effect on HRM within employing organizations ». Ceci souligne qu'un **fort encastrement institutionnel national des compétences** existe.

Les approches comparatives et plus particulièrement les approches que l'on peut regrouper sous l'appellation de « *societal institutionalism* » permettent de comparer les environnements institutionnels entre pays (Almond, 2017). L'approche sociétale développée par Maurice, Sellier, & Silvestre (1982) ainsi que le cadre conceptuel de *National Business System* (NBS) développé par Whitley (2000) dans les débats sur les différents modèles nationaux de capitalisme (Hall & Soskice, 2001) permettent de mettre en avant l'importance des institutions et plus particulièrement du système de formation et des relations industrielles pour le développement et le contrôle des compétences au niveau national. Certaines spécificités institutionnelles permettent d'ancrer des avantages compétitifs de manière durable, par exemple dans les qualifications produites dans le système éducatif national ou dans le cadre national légal des relations industrielles. Dans ce cas, certains auteurs parlent d'avantage compétitif sociétal au niveau national (Maurice, Sellier, & Silvestre, 1986; Sorge, 1991). Ceci démontre un fort encastrement national de la gestion des compétences. Cependant, Bouteiller & Gilbert (2005) soulignent que très peu de travaux sur la gestion des compétences ont fait de comparaison internationale.

Les travaux de Hollingsworth & Boyer (1997) ont pour but d'identifier les mécanismes institutionnels qui coordonnent l'activité économique. Ils expliquent : « *transactions occur among a wide range of independent actors [...], who must routinely solve various problems [...]. At a rather general level, economic coordination or governance is the process by which these problems are managed among various actors* » (Hollingsworth & Boyer, 1997, p. 6). Ces mécanismes sont façonnés par et façonnent des systèmes sociaux de production (SSP) qui représentent une configuration complexe d'institutions en fonction d'une logique spécifique à chaque pays : « *a major argument of this discussion is that at the core of each social system of production is a set of social institutions that are system specific and that are unlikely to diffuse to other societies* » (Hollingsworth, 1997, p. 268). Ils font référence à la configuration sociale des institutions suivantes : les relations industrielles, le système de formation, les relations avec les entreprises concurrentes, les

fournisseurs et les distributeurs, la structure du marché des capitaux, la nature de l'intervention de l'état et finalement, la conception de la justice sociale (Boyer & Hollingsworth, 1997, p. 191). Hollingsworth (1997) souligne la dépendance de sentier (*path dependency*) des SSP. Les SPP permettent de comprendre la performance économique d'une société : « *firms are embedded into complex environment, which, among other things, place constraints on their behavior. Thus, a social system of production is of major importance in understanding the behavior and performance of any economy. How the state and the various coordinating mechanisms are related to particular social systems of production is an important concern of this volume* » (Hollingsworth & Boyer, 1997, p. 20).

En plus d'un fort encastrément national, plusieurs auteurs soulignent également l'importance du niveau sub-national pour la création de valeur (Almond, 2011; Delbridge et al., 2011; Hollingsworth & Boyer, 1997). Almond & Gonzalez (2014, p. 81), en se référant à Asheim (1996) et à Finegold (1999), expliquent: « *while for qualifications below university level, formal skills and qualification systems are often largely determined at national level, the skill ecosystem is much more likely to vary locally and regionally, in response to labour market histories, the sectoral composition of the workforce, and the degree to which local actors have formed productivity coalitions in areas of sectoral concentration* ». Un **fort encastrément régional et local de la gestion des compétences** est ainsi constaté.

Le niveau régional fait référence à une zone territoriale : elle représente une région particulière à l'intérieur d'un pays où le système social de production est localisé (Hollingsworth & Boyer, 1997, p. 25). Les travaux de Piore & Sabel (1984) sur les SSP de type « *flexible specialization* » démontrent que les régions peuvent développer des avantages productifs locaux spécifiques (Delbridge et al., 2011, p. 491). De nombreux travaux ont été réalisés sur les dynamiques des districts industriels et des clusters (Becattini, 1979; Porter, 1998; Zeitlin, 2008). Hollingsworth & Boyer (1997, p. 26) soulignent l'importance des institutions collectives au niveau régional : « *for a social system of flexible production to survive, firms must be integrated into collective institutions which can balance cooperation and competition* ». En plus du niveau régional, ils soulignent également l'importance des

relations de confiance et des connaissances tacites au niveau local (Hollingsworth & Boyer, 1997, p. 5).

Les pressions de globalisation favorisent l'émergence **d'entreprises multinationales** (EMNs) qui poursuivent des stratégies globales plutôt que nationales ou régionales (Whitley, 2000, p. 131). La source nationale de compétitivité est ainsi modifiée et devient beaucoup plus complexe. En plus du niveau national, les niveaux sub-nationaux et supra-nationaux sont ainsi capitaux pour la gestion des compétences. Hollingsworth & Boyer (1997) constatent ainsi le passage d'une période d'encastrement national (*national embeddedness*) à une période d'imbrication complexe des institutions (*nestedness*) allant d'un niveau global au niveau régional : « **nestedness** means that subnational regimes, sectoral, national, and international logics are intertwined – with none being dominant – in a two-sided type of causality » (Hollingsworth & Boyer, 1997, p. 475).

De nombreux auteurs soulignent l'importance d'adopter des approches intégratives entre niveau local, national et global (Almond, 2011; Delbridge et al., 2011; Geppert & Mayer, 2006; Hollingsworth & Boyer, 1997). Plus précisément, Delbridge et al. (2011) plaident en faveur d'une analyse à multiples niveaux (**multi-level analysis**). En effet, Hollingsworth & Boyer (1997, p. 4) soulignent : « *social scientists have made little effort to specify how institutions for coordinating economic activity vary at the four levels of our society* ». Les auteurs définissent ainsi quatre niveaux : local, régional, national et transnational. Ils expliquent : « *to understand the coordination and performance of capitalist economies, we must be sensitive to how economic coordination is linked at all spatial-territorial areas – the level of regions within countries, the level of nation-state, and the levels beyond the nation-state* » (Hollingsworth & Boyer, 1997, p. 25).

1.3 Pourquoi s'intéresser à l'industrie horlogère suisse

L'économie suisse est l'une des plus riches, stables et compétitives au monde malgré le manque de ressources naturelles et sa petite taille. Elle possède un PIB par habitant qui représente l'une des valeurs les plus élevées au monde (Confédération suisse, 2017). La Suisse représente ainsi un cas intéressant en raison de sa réussite économique. Le pays est caractérisé par une bonne performance du marché du travail avec un faible taux de chômage (Emmenegger, 2011). De plus, le pays fait partie des cinq pays les plus compétitifs au monde (IMD, 2018). Finalement, David, Davoine, Ginalski, & Mach (2012, p. 60), en se référant à Katzenstein (2003, p. 27), soulignent que « l'expérience des petites nations peut s'avérer intéressante dans la mesure où elle pourrait anticiper les changements qui surviendront ultérieurement au sein des plus grands pays, dans un contexte de globalisation croissante ».

L'horlogerie représente l'une des trois industries les plus importantes pour le pays (Confédération suisse, 2017) et contribue largement « à faire de la Suisse l'un des pays les plus riches du monde » (Donzé, 2009, p. 9). En 2017, elle a exporté l'équivalent de 19.9 milliards de dollars, ce qui représente une croissance de 2.7% et consolide les résultats obtenus en 2016 (Fédération horlogère, 2018b). Elle occupe actuellement la place de leader dans l'horlogerie mondiale en termes de valeur des exportations devant Hong Kong, la Chine, la France et l'Allemagne (Fédération horlogère, 2018b). L'industrie horlogère suisse a connu un fort développement de ses ventes mondiales dans le segment des montres de luxe au cours des dernières décennies (Donzé, 2017b). Les montres mécaniques représentent 80% du chiffre d'affaires à l'exportation (Deloitte, 2015). L'Asie représente le principal marché des exportations helvétiques, suivi de l'Europe et de l'Amérique (Fédération horlogère, 2018b).

La valeur « Swiss made » est attribuée aux compétences horlogères des travailleurs, ce qui rend le secteur particulièrement intéressant pour étudier la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des compétences. De nombreuses manufactures dans ce secteur ont construit leur réputation mondiale sur ces compétences locales, particulièrement depuis les années 1990 (Donzé, 2012;

Raffaelli, 2013). L'industrie horlogère suisse offre un cas exemplaire car, malgré le prix de la main d'œuvre suisse qui est l'une des plus chères au monde, les activités de manufactures restent localisées dans le pays. L'industrie horlogère suisse semble ainsi avoir développé un avantage compétitif.

La performance de l'industrie horlogère est associée à l'image du « **Swiss made** ». Donzé (2017b, p. 209) souligne l'importance de la législation pour l'industrie horlogère : « *Switzerland's key role in the global watch industry is the consequence of an institutional factor which turned into marketing resource during the 1990s: the "Swiss made" legislation* ». Une étude réalisée par Fischer & Reinecke (2015) montre que l'origine suisse d'une montre justifie un prix plus élevé. Depuis 2017, le « Swiss made » est une marque protégée. La loi fédérale sur le « Swissness » impose un minimum de 60% de valeur suisse pour qu'une montre soit dite « Swiss made » (Fédération horlogère, 2018c). Les politiques de marketing horlogères suisses associent le label « Swiss made » aux compétences des horlogers suisses et aux traditions historiques qui sont encadrées dans un cadre institutionnel national, en particulier celui des relations industrielles et du système de formation professionnelle suisse (Raffaelli, 2013).

L'industrie horlogère suisse est concentrée dans l'Arc jurassien qui s'étend de Genève à Bâle, le long de la frontière française, région francophone et protestante du pays. Les manufactures horlogères helvétiques ont développé un **écosystème de compétences** régional spécifique. L'industrie est composée de nombreux acteurs à l'image des groupes horlogers, entreprises indépendantes et PME sous-traitantes, fédérations et associations patronales, ainsi que des instituts de formation et de recherche qui sont tous présents sur un même territoire. Elle représente un véritable cluster horloger avec des relations entre entreprises et institutions de formation et de recherche, et des interdépendances entre les entreprises (Glasmeier, 1991; Jeannerat & Crevoisier, 2015; Kebir & Crevoisier, 2008). Ainsi, en plus de l'encastrement national, l'industrie horlogère suisse représente un cas d'analyse particulièrement intéressant pour les questions d'encastrement de gestion des compétences au niveau régional.

De plus, le secteur horloger helvétique fait actuellement face à un processus de transnationalisation. De nombreuses marques horlogères sont rachetées par des capitaux étrangers, qu'ils soient français, sud-africains, américains, italiens ou chinois. Depuis les années 1990, un phénomène de concentration et de verticalisation de la production a été constaté. Ceci pousse à l'émergence de grands groupes. Cette stratégie permet de mieux contrôler la production en amont et d'alléger la dépendance par rapport aux fournisseurs (CPIH, 2006). De plus, l'horlogerie helvétique a adopté un repositionnement dans le haut de gamme en concentrant la production sur les montres mécaniques qui deviennent un symbole de tradition et de culture technique (Raffaelli, 2013). C'est à ce moment-là que de nombreux capitaux étrangers ont été investis dans l'industrie horlogère. Ainsi, le secteur représente également un espace social transnational, ce qui rend le territoire de l'industrie horlogère suisse particulièrement intéressant pour l'étude des challenges de la gestion des compétences dans les districts industriels et les clusters.

2. Structure du travail

Le premier chapitre a permis de déterminer la problématique et les questions de recherche du présent travail. L'importance de la gestion des ressources humaines et, plus particulièrement, de la gestion des compétences pour la création d'un avantage compétitif (Barney, 1991), a été mise en évidence. Les compétences sont fortement encadrées dans le contexte institutionnel d'un pays (Maurice et al., 1982; Whitley, 2000) et représentent un enjeu stratégique pour la compétitivité d'une nation afin de lutter contre les délocalisations (Porter, 1998). En plus du niveau national, les niveaux sub-nationaux et supra-nationaux sont également capitaux pour la gestion des compétences. Ce travail a ainsi pour but de déchiffrer l'effet « Swiss made » de l'industrie horlogère helvétique qui semble avoir développé un « avantage compétitif sociétal » (Maurice et al., 1982; Sorge, 1991). Pour ce faire, nous nous intéresserons au système de développement et de contrôle des compétences de l'industrie horlogère suisse (Whitley, 2000), au niveau local, régional, national et transnational (Hollingsworth & Boyer, 1997) ainsi qu'aux challenges qui y sont associés (Zeitlin, 2008).

Le cadre conceptuel du travail est divisé en quatre chapitres. En guise d'introduction, le chapitre 3 va permettre de définir la notion de compétence. Les trois prochains chapitres représenteront trois niveaux différents d'encastrement des compétences (Hollingsworth & Boyer, 1997) :

Niveau national (Chapitre 4)
Niveau régional et local (Chapitre 5)
Niveau transnational (Chapitre 6)

Le chapitre 4 a pour but de déterminer les apports des théories sur l'encastrement national des compétences à l'aide de l'analyse sociétale de Maurice et al. (1982) et l'approche de National Business system de Whitley (2000). De plus, il permettra de définir le contexte institutionnel suisse de la GRH (Schröter, 2014). Le chapitre 5 va permettre de démontrer l'encastrement régional des compétences en mettant en évidence l'importance des dynamiques de région à l'aide de la littérature sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité (Bories-Azeau et al., 2015; Calamel et al., 2011; Defélix & Mazzilli, 2009) et la littérature sur les districts industriels et clusters (Becattini, 1979; Malmberg & Maskell, 2002; Piore & Sabel, 1984; Porter, 1998, 2000; Zeitlin, 2008). Finalement, le chapitre 6 va s'intéresser aux enjeux de la gestion des compétences dans les entreprises multinationales (EMNs) (Edwards & Ferner, 2002; Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011; Kostova & Roth, 2002; Morgan & Kristensen, 2006; Pudelko & Harzing, 2007; Williams & Geppert, 2006, 2011).

Afin de répondre aux questions de recherche, nous avons utilisé une approche qualitative par étude de cas (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2014). Notre récolte de donnée combine des entretiens individuels et collectifs, une récolte documentaire ainsi que des échanges informels, des observations et un focus group. L'étude empirique est divisée en cinq chapitres. Le chapitre 7 va permettre de détailler plus particulièrement la méthodologie utilisée. Le chapitre 8, quant à lui, permettra de mettre en avant les spécificités du secteur liées notamment à l'histoire de l'industrie horlogère et aux différents acteurs qui le composent. Par la suite, le chapitre 9 va permettre de déterminer quelle forme prend le système de développement et de contrôle des compétences (Whitley, 2000) au sein de l'industrie horlogère suisse. Le rôle de la Convention patronale de l'industrie horlogère (CPIH), du syndicat UNIA ainsi que des écoles et des entreprises dans la construction de l'avantage compétitif du secteur en matière de formation et de relations industrielles sera analysé. Dans le chapitre 10, notre analyse va permettre de déterminer les mécanismes institutionnels de coordination mis en place afin de gérer les compétences au niveau local, régional, national et transnational (Hollingsworth & Boyer, 1997). Finalement, le chapitre 10 a trait aux challenges futurs des districts industriels (Zeitlin, 2008) et va permettre de déterminer leurs impacts en termes de gestion des compétences au sein de

l'industrie horlogère. Le secteur vit actuellement un processus de concentration et de transnationalisation qui représente un enjeu pour la préservation de l'avantage compétitif local. Les champs de tension et les opportunités qui en découlent vont être analysés.

En guise de conclusion, le chapitre 12 va permettre de résumer les principaux résultats, discuter les contributions théoriques majeures et les limites du présent travail.

Partie II: Cadre conceptuel

3. La notion de compétence

La compétence représente un enjeu stratégique pour la gestion des ressources humaines et fait l'objet de nombreuses définitions (Defélix & Mazzilli, 2009; Defélix & Retour, 2007; Retour & Krohmer, 2006; Rouby & Thomas, 2004). La concurrence mondiale accrue ainsi que les pressions économiques, politiques et sociales poussent les entreprises à être flexibles et à s'adapter rapidement afin d'être plus performantes et augmenter leur productivité. Ces facteurs remettent en cause l'organisation du travail et expliquent l'émergence de la gestion des compétences (Dupuich-Rabasse, 2006).

Les deux premiers chapitres ont permis d'introduire la problématique du travail ainsi que les questions de recherche en soulignant l'importance des compétences pour la création d'un avantage compétitif. Ce troisième chapitre a pour but de définir la notion de compétence qui est centrale dans cette recherche. Pour ce faire, nous allons premièrement nous intéresser à son évolution. Deuxièmement, nous allons nous intéresser à la notion actuelle de la compétence qui donne lieu à de nombreuses définitions. Ces définitions regroupent cependant toutes un certain nombre de caractéristiques identiques propres à la notion de compétence. Finalement, nous allons définir la notion de gestion des compétences, ses différents niveaux et nous intéresser à sa démarche.

3.1 L'évolution de la notion de compétence

Afin de comprendre les spécificités de la compétence, il est important de retracer son évolution. Dans un premier temps, la notion de qualification a été utilisée puis, par la suite, celle de compétence a fait son apparition. Plus particulièrement, Oiry (2005) identifie trois modèles successifs de la qualification (Q1, Q2 et Q3) puis deux modèles successifs de la compétence (C1 et C2).

Le premier modèle de la qualification (**Q1**) « définit la qualification sur la base de critères objectifs » (Oiry, 2005, p. 15). Ce modèle est caractérisé par une dimension scientifique de travail et l'attachement de la qualification au poste de travail. Le deuxième modèle de la qualification (**Q2**) remet en cause l'objectivité des critères et met en avant le processus de négociation permettant la définition de la qualification. Cette vision, plus contextualisée et dynamique, donne une place donnée à l'individu dans la définition de sa qualification. Le troisième modèle de la qualification (**Q3**) abandonne le concept de poste de travail à la faveur d'autres concepts comme celui de fonction.

Les travaux des psychologues américains White (1959) et McClelland (1973) sont les premières recherches ayant trait à la notion de compétence. Ils ont mis un certain nombre de caractéristiques individuelles en avant afin d'expliquer les différences de performance entre salariés. Ainsi, le premier modèle de compétence (**C1**) remet en avant le principe de définition scientifique et présente la compétence comme un attribut de l'individu. En ce qui concerne l'utilisation de cette notion en GRH, Oiry (2005, p. 21-22) identifie cinq attributs de la compétence : « individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique ». Le deuxième modèle de compétence (**C2**) propose un modèle qui n'est plus en rupture avec Q3 et qui vient compléter C1 afin de répondre aux critiques formulées. Il admet l'articulation de dimensions individuelles et organisationnelles, l'apprentissage par des processus sociaux complexes et les enjeux liés aux situations d'évaluation de la compétence. Le **Tableau 1** permet de démontrer l'évolution de C1 à C2 puis le rapprochement vers Q3 : la réponse aux critiques a pour conséquence de faire disparaître les deux points qui différencient la qualification (Q3) de la compétence (C1).

Tableau 1: Le modèle C2 de la compétence, un glissement vers Q3 (Oiry, 2005, p. 25)

Premier modèle de la compétence (C1)	Second modèle de la compétence (C2)	Troisième modèle de la qualification (Q3)
Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (fonction, ETED, mission)
Attribut de l'individu	Accent sur le sujet	Accent sur le sujet
Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être
Contextualisée	Contextualisée	Contextualisée
Dynamique	Dynamique	Dynamique
Scientifique donc non négociée	Négociée	Négociée

 Critères divergents entre les trois modèles.

Il n'y a donc pas de rupture entre les concepts de qualification et de compétence : « la littérature sur la qualification reste pertinente dans le débat actuel sur la compétence » (Oiry, 2005, p. 31). En guise de conclusion, Oiry (2005, p. 27) explique que « le discours de rupture crée mécaniquement des attentes déçues puisqu'il est certain que cette rupture n'aura pas lieu. ». Cette analyse plaide ainsi en faveur d'un discours plus nuancé impliquant une conception d'instruments de gestion par les compétences comme une hybridation entre instruments préexistants et instruments de gestion par les compétences.

3.2 La définition de la compétence

Actuellement, la notion de compétence donne lieu à de nombreuses définitions. Rossi (2006) met en évidence trois définitions : (a) celle de la norme ISO : « une aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et des savoir-faire » (ISO

cité par Rossi, 2006, p. 8) (b) celle du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer et de la faire évoluer » (MEDEF cité par Rossi, 2006, p. 8) (c) celle de Guy Le Boterf : « l'individu réalise avec compétence des activités en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (savoir-faire, qualités personnelles, expériences) et des réseaux de ressources de son environnement (réseau professionnels, réseaux documentaires) » (Le Boterf, cité par Rossi, 2006, p. 8).

Rossi (2006) relève plusieurs éléments qui ressortent de ces définitions et qui qualifient la compétence. Il souligne qu'elle est personnelle, c'est donc une caractéristique de l'individu. De plus, elle est hétérogène, c'est-à-dire qu'elle est composée de « savoir-faire techniques, de connaissances, des comportements, des attitudes » (Rossi, 2006, p. 8-9) et est contextualisée, elle découle de l'interaction de l'acteur avec son contexte de travail (Boumane, Talbi, Tahon, & Bouami, 2006, p. 6). Elle est également démontrable et observable ainsi que dynamique, c'est un processus évolutif et non pas un état statique (Dejoux, 2001). Finalement, elle est liée à la performance et est apprise, exercée, susceptible de se développer.

Defélix & Retour (2007, p. 119) proposent une définition générique de la **compétence** : « combinaisons de ressources qui rendent « capable de », dans un contexte donné ». Elle présente l'avantage de pouvoir tout aussi bien s'appliquer à un individu (compétence individuelle) qu'à un groupe de salariés (compétence collective) ou à une entreprise (compétence stratégique) (Le Boulaire & Retour, 2008). Les recherches de Defélix, Picq, & Retour (2009) vont permettre d'établir une typologie afin d'en définir les différents niveaux de compétences.

La **compétence individuelle** est la compétence rattachée à une personne (Rossi, 2006). Elle ne se limite pas aux ressources (connaissances, capacités cognitives, ressources émotionnelles, aptitudes physiques, savoir-faire, ...) que l'individu possède, mais relève aussi « de sa capacité à les combiner et les mobiliser de façon pertinente dans un contexte particulier » (Le Boterf, 2010, p. 20). Aujourd'hui,

l'organisation a besoin d'une plus grande flexibilité. Ainsi, « dans un souci de réactivité et d'efficacité, les entreprises ont intérêt à posséder une bonne connaissance des compétences individuelles de leurs employés et de leurs potentiels d'évolution afin de les mettre en adéquation avec leurs besoins futurs » (Dejoux, 2001, p. 140).

Retour & Krohmer (2006) analysent plusieurs définitions de la **compétence collective** et en font ressortir deux acceptions différentes et complémentaires. Premièrement, la compétence collective fait « clairement référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de la portée d'un individu seul ou supérieur à la seule addition des compétences individuelles » (Retour & Krohmer, 2006, p. 152). Deuxièmement, elle « renvoie au constat que les personnes travaillant au sein de groupes ou échangeant avec d'autres personnes proches de leurs activités professionnelles lors de l'exercice même de leurs travaux ou lors de réunions formelles ou informelles vont créer une compétence collective dont la traduction opérationnelle se concrétisera lors d'actions menées individuellement » (Retour & Krohmer, 2006, p. 152). De plus, ils définissent les quatre attributs de la compétence collective : le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif. Cette compétence remplit un double rôle : « facteur de développement de compétences individuelles mais aussi ingrédient constitutif des compétences clés » (Retour & Krohmer, 2006, p. 150).

La notion de **compétence organisationnelle** représente « une action collective finalisée et intentionnelle combinant des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur » (Rouby & Thomas, 2004, p. 54). Cette notion fait référence au niveau macro de l'entreprise et fait appel au cadre de la *Resource-Based view*. Cette théorie montre que « l'avantage concurrentiel ne réside plus seulement dans l'exploitation d'une position dominante sur un marché mais aussi dans la valorisation supérieure de ses ressources internes tangibles et intangibles » (Michaux, 2009, p. 14). De son côté, la **compétence stratégique** représente un sous-ensemble des compétences organisationnelles. Elle se caractérise par le fait qu'elle procure un avantage concurrentiel.

Le concept de **compétences inter-organisationnelles** a émergé car « il apparaît que les compétences externes à l'organisation devraient être pleinement considérées voire intégrées » (Sanséau, 2009, p. 190). La « coopétition » est un exemple de cette nouvelle logique d'organisation. Elle fait référence aux interactions où il n'y a ni compétition pure, ni coopération pure mais une dualité entre intérêts particuliers et collectifs (Sanséau, 2009). La compétence inter-organisationnelle se rapporte « à la capacité de l'organisation à identifier, à capter, à utiliser et à optimiser les ressources qui gravitent, à gérer les relations avec les acteurs de son environnement, ressources et processus dont elle a besoin pour sa survie et son développement » (Sanséau, 2009, p. 190). Defélix & Mazzilli (2009, p. 201) la définissent comme la « capacité pour un réseau d'entreprises à combiner ses différentes ressources (les entreprises du réseau) afin de produire un résultat d'ensemble ».

3.3 La démarche de gestion des compétences

Le Boulaire & Retour (2008, p. 53) expliquent que la **gestion des compétences** se réfère à « la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture. ». Defélix (2003, p. 127) précise qu'elle n'est pas « une activité particulière de la gestion des ressources humaines mais une orientation transversale à celle-ci, conduisant potentiellement à redessiner les pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation ». Defélix, Oiry, & Klarsfeld (2006, p. 3) mettent en avant le fait que « la gestion des compétences ne se réduit jamais à une somme d'instruments, c'est un processus de gestion ».

Il existe une multitude de démarches permettant d'instaurer une gestion des compétences. Rossi (2006, p. 18-39) explique qu'un certain nombre d'étapes sont communes à toutes les démarches. Premièrement, il s'agit de déterminer les besoins de l'entreprise, de créer une vision partagée de l'ensemble de la démarche et

d'évaluer le système existant de gestion des compétences. La deuxième étape consiste à identifier les compétences requises et de formaliser le résultat sous forme de référentiel de métiers. Ensuite, il y a l'identification des compétences acquises. Cette étape consiste à déterminer les compétences effectivement détenues par les salariés à travers une évaluation, une validation et à créer un portefeuille des compétences disponibles dans l'entreprise grâce à un référentiel de compétences. En effet, « l'évaluation nomme les compétences » (Le Boterf, 2000, p. 160). Par la suite, une évaluation des écarts entre compétences requises et acquises est réalisée. Finalement, des actions permettant de réduire ces écarts sont mises en place afin de maintenir ou développer les compétences dont l'entreprise a besoin.

En guise de conclusion, Defélix (2003, p. 122) souligne que les pratiques de gestion des ressources humaines sont diverses et contingentes. Elles dépendent d'un contexte notamment historique, géographique et institutionnel. De plus, les travaux de sociologues permettent de souligner la construction sociale des instruments de gestion (Oiry, 2006, p. 16).

4. L'encastrement national des compétences

Les travaux de Brewster (2004, 2007) démontrent le fort encastrement national de la notion de *Human Resource Management* (HRM). Il souligne les différences entre la notion américaine et européenne de gestion des ressources humaines. Il souligne que ces variations peuvent être expliquées par des différences institutionnelles, culturelles et légales notamment. A titre d'exemple, il souligne le fait qu'il existe un plus fort individualisme aux Etats-Unis, qu'il y a des différences de législation notamment en matière de protection des employés qui est beaucoup plus faible aux USA qu'en Europe et finalement qu'il existe une tradition syndicale beaucoup plus forte en Europe. L'auteur souligne ainsi que les pratiques de GRH sont fortement encadrées dans le contexte institutionnel d'un pays (Brewster, 2004, p. 371).

Plus particulièrement, Bouteiller & Gilbert (2005, p. 4) démontrent le fort **encastrement national de la gestion des compétences** avec leur article « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». Ils soulignent « ce que l'on qualifie de « gestion des compétences » recouvre une grande diversité de pratiques selon les pays ». Si l'on s'intéresse aux origines de la gestion des compétences en Amérique du Nord, ce sont les travaux de McClelland (1973) qui ont été précurseurs. En revanche, en France, la gestion des compétences s'est développée en tant que pratique à l'initiative de grandes entreprises afin de gérer la main d'œuvre. En Amérique du Nord, une logique stratégique et économique au niveau de l'entreprise prévaut et la notion de performance est centrale alors qu'en France, une logique combinant adaptation aux évolutions organisationnelles et dimensions sociétales soutenue par des négociations collectives et des initiatives du législateur prime. Bouteiller & Gilbert (2005, p. 11) expliquent que Boyatzis (1982) offre un cadre conceptuel élaboré de la compétence en Amérique du Nord et lui offre ainsi un statut « scientifique ». Elle est définie comme « une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction ». De l'autre côté, le cadre conceptuel français reste flou. Les auteurs expliquent qu'aujourd'hui « prévaut la trilogie, « savoir, savoir-faire, savoir-être », qui doit plus à la simplicité et à la commodité de la formule qu'à une quelconque théorie » (Bouteiller & Gilbert, 2005, p. 13). Finalement, en ce qui concerne l'instrumentation de la gestion des compétences

américaine, elle est principalement dédiée aux cadres de référence des compétences clés discriminantes pour la performance. Ces compétences, généralement génériques et transversales, sont qualifiées de « *soft skills* ». En France, l'instrumentation de la gestion des compétences est plus « rustique » avec des référentiels qui mettent principalement en avant les connaissances et les savoir-faire. Le **Tableau 2** permet de synthétiser les différences entre le modèle de gestion des compétences américain et français.

Tableau 2: Les deux modèles de gestion des compétences (Bouteiller & Gilbert, 2005, p. 17)

Critères de comparaison	Amérique du Nord	France
Bases théoriques Conceptualisation	Unicité : psychologie industrielle et des organisations	Diversité : sciences de l'éducation, ergonomie, sociologie du travail
Population concernée	Principalement les cadres (+ catégories d'employés « stratégiques »)	Principalement les opérateurs
Influence du cadre légal et conventionnel	Nulle	Forte
Rationalité du virage compétence	Économique et stratégique	Principalement sociale
Niveau de développement	Entreprise	Secteur, région, entreprise
Implication des partenaires sociaux	Marginale	Courante
Enjeux/visée stratégique	Performance Socialisation/acclimatation	Adaptation aux postes Employabilité Développement personnel
Référentiels de compétences	Sophistiqués Horizon court terme Préférence pour les standards Souvent, compétences peu nombreuses et clairement définies Échelles de mesure	Rustiques Horizon court terme Préférence pour le « sur mesure » Souvent, compétences nombreuses et peu définies
Compétences évaluées	Surtout les compétences génériques ou transversales (<i>soft-skills</i>)	Surtout les savoir et savoir-faire liés aux activités de l'emploi occupé (<i>hard-skills</i>)

Si l'on s'intéresse à la notion allemande de compétence, il apparaît qu'elle est fortement liée au système de formation duale du pays et plus particulièrement, au terme de *Beruf* qui est fortement ancré dans la société allemande (Brockmann, Clarke, & Winch, 2008, p. 556-557). Gehmlich (2009, p. 737) distingue les notions de *Beruf* et de *Kompetenz*. « *“Beruf” has been regarded as structuring vocational education and training, “Kompetenz” can be understood as the defined learner centered objective of teaching and learning* ». Pour chaque profession, des *Berufsbilder* décrivent « *the objectives, elements and examination of education and training, and also structures it in respect to time, contents and formal requirement* » (Gehmlich, 2009, p. 737). Historiquement, les compétences étaient mises en œuvre en termes de *Qualifikation* (Weigel, Mulder, & Collins, 2007, p. 57). Depuis les années 2000, les compétences sont exprimées en termes de *Handlungskompetenz* par le Kultusministerkonferenz et séparées en trois catégories : *Fachkompetenz*, *Personalkompetenz* et *Sozialkompetenz* (Winterton, Delamare-Le Deist, & Stringfellow, 2005, p. 35). Cette catégorisation forme la base du système de formation duale allemande (Weigel et al., 2007, p. 56).

L'étude réalisée par Bouteiller & Gilbert (2005) ainsi que la revue de littérature sur la notion de compétence en Allemagne permet de souligner l'importance des différences institutionnelles, culturelles et légales entre les pays et donc le fort encastrement national de la gestion des compétences. Plusieurs approches théoriques permettent d'enrichir le débat sur l'encastrement national de la gestion des compétences. Elles seront détaillées ci-dessous. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons plus particulièrement au cadre institutionnel suisse afin de comprendre les spécificités et les enjeux de la gestion des compétences dans le pays.

4.1 Les apports théoriques de l'encastrement national des compétences

Plusieurs auteurs s'intéressent à l'encastrement national des compétences afin de comprendre pourquoi certaines économies nationales développent un avantage compétitif ou non (Porter, 1990). Certaines spécificités institutionnelles permettent

d'ancrer des avantages compétitifs de manière durable, par exemple dans les qualifications produites dans le système éducatif national, ou dans le cadre national légal des relations industrielles, dans ce cas certains auteurs parlent d'**avantage compétitif sociétal au niveau national** (Maurice et al., 1986; Sorge, 1991). Lane (1989, p. 398) utilise l'Allemagne à titre d'exemple : « *the strengths of German manufacturing enterprises are widely seen to emanate from to core institutional complexes – the system of vocational education and training system and the system of industrial relations* ».

Les approches comparatives et plus particulièrement les approches institutionnalistes permettent de distinguer les économies nationales entre elles (Hall & Soskice, 2001; Hollingsworth & Boyer, 1997; Whitley, 2000). Jackson & Deeg (2008, p. 541) expliquent que les approches comparatives « *may be seen as an institutional theory of the supply side of the economy that examines how institutions shape the supply of inputs (e.g., skills, capital) collectively available to firms and the legitimate forms of coordination or governance that determine their usage* ». Ils identifient quatre caractéristiques communes aux différentes approches de « *comparative capitalisms* » (CC). Premièrement, les institutions influencent l'identité et les intérêts des acteurs économiques et ainsi, le développement des ressources et les « *capabilities* » des firmes (Jackson & Deeg, 2008, p. 549). Deuxièmement, les institutions, à l'intérieur d'une économie, sont vues comme interdépendantes et souvent complémentaires. Troisièmement, la diversité institutionnelle amène un avantage comparatif institutionnel soutenant différentes sortes d'activités économiques : « *the CC approach has developed a theory of comparative institutional advantage in which different institutional arrangements have distinct strengths and weaknesses for different kinds of economic activity* » (Jackson & Deeg, 2008, p. 541). Finalement, les changements institutionnels sont vus comme un processus « *path-dependant* » (Jackson & Deeg, 2008, p. 549-550). Les auteurs expliquent : « *institutions exist in distinct national configurations or types that generate a particular systemic logic of economic action and competitive advantage related to complementarities among those institutions* » (Jackson & Deeg, 2008, p. 541).

Almond (2017) parle plus particulièrement de « **societal institutionalism** » (Hall & Soskice, 2001; Lane, 1989; Maurice et al., 1982; Whitley, 2000). Il explique « *societal institutionalism argues that capitalism is embedded at national-society level in mutually reinforcing and interlocking “spheres” of political economy, in ways which create national “logics” of employment relations, labour market construction and production organization which combine to create a certain degree of internal coherence* » (Almond, 2017, p. 52). Nous allons particulièrement nous intéresser à l'analyse sociétale de Maurice et al. (1979, 1982) ainsi que l'approche NBS de Whitley (2000). Ces deux approches permettent de mettre en avant l'importance du système de formation et des relations industrielles pour le développement et le contrôle des compétences au niveau national.

4.1.1 L'approche sociétale (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982)

Dans leur ouvrage intitulé « *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne* », Maurice, Sellier, & Silvestre (1982), chercheurs au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), se sont d'abord intéressés aux écarts salariaux dans l'industrie entre l'Allemagne et la France. Afin de comprendre ces écarts salariaux, ils se sont penchés sur trois rapports sociaux et leurs interactions. Par la suite, leurs travaux ont été complétés par des recherches au Japon.

Cette approche, appelée « sociétale » permet de comprendre la construction des rapports sociaux au sein d'un pays. Les auteurs constatent qu'il existe des interactions et une cohérence entre le rapport éducatif, le rapport organisationnel et le rapport industriel spécifique à chaque pays (**Tableau 3**). Maurice et al. (1979, p. 364) précisent que « l'effet sociétal correspond alors à l'ensemble des rapports sociaux (particuliers) qui s'expriment dans l'entreprise ». Cette approche représente une approche interdisciplinaire qui s'intéresse aux phénomènes sociaux, économiques et politiques avec une perspective sociétale (Maurice & Sorge, 2000, p. 1).

Tableau 3 : Les dimensions de l'analyse sociétale (Maurice et al., 1979)

Rapport éducatif
Stratification des systèmes éducatifs Mobilité des travailleurs
Rapport organisationnel
Rapport de coopération Rapport hiérarchique
Rapport industriel
Structure des salaires Localisation des négociations Traitement des revendications d'entreprise

Maurice et al. (1982, p. 12) soulignent que « **la qualification apparait comme déterminée par l'espace social où elle prend forme** ». L'approche « sociétale » permet de distinguer trois modèles de fonctionnement de la qualification distincts en France, et Allemagne et au Japon. Dubar (1996, p. 183-184) explique : « trois espaces de la qualification produisent trois définitions différentes de la qualification qui sont aussi trois modes de construction et de reconnaissance des compétences ». Il précise : Maurice propose le terme de « professionnalité » qu'il définit comme la « position dans un espace de qualification construit par la médiation de trois rapports sociaux spécifiques : le rapport éducatif qui définit un mode de socialisation, le rapport organisationnel qui renvoie à un mode de division du travail et le rapport industriel qui concerne le mode de régulation » (Dubar, 1996, p. 183).

Le rapport éducatif

Les auteurs s'intéressent premièrement au **rapport éducatif** d'un pays, c'est-à-dire au « lien des individus à la société via le système éducatif et de formation » (Maurice et al., 1979, p. 333). Maurice (1993, 1994) s'est particulièrement intéressé à la « logique sociale qui sous-tend les relations école-entreprise » (Maurice, 1994, p. 35). Les travaux mettent en évidence « des relations d'interdépendance entre la logique du système éducatif et celle du système productif » (Maurice, 1993, p. 51) et permettent de comprendre la construction d'un « espace de qualification ». Pour ce faire, les auteurs s'intéressent à la socialisation des travailleurs par le système éducatif et de formation professionnelle ainsi qu'au processus de stratification des qualifications et à la mobilité des travailleurs.

Il s'agit premièrement de s'intéresser à la **stratification des systèmes éducatifs**, c'est-à-dire à l'articulation entre le système de formation générale et le système de formation professionnelle ainsi qu'à la nature des catégories de travailleurs (Maurice et al., 1979, p. 337). En comparant la France et l'Allemagne, les auteurs font la distinction entre les systèmes éducatifs généraux, unitaires et pyramidaux (comme le système français) et les systèmes éducatifs diversifiés et spécialisés (comme le système allemand) (Whitley, 2000). En effet, en Allemagne, les élèves sont répartis entre la « Hauptschule », « Realschule » et le « Gymnasium » à l'école secondaire. Ceci délimite ensuite leurs opportunités pour le futur : seuls les élèves ayant obtenu une maturité (Abitur) au gymnase peuvent entrer à l'Université (Kerckhoff, 2001). En France, la majorité des élèves obtiennent le baccalauréat (Kerckhoff, 2001). Cependant, le système allemand permet le développement d'un système de formation professionnelle « de masse, efficace et autonome par rapport au système de formation général » (Maurice et al., 1979, p. 338). Les auteurs démontrent ainsi l'importance du système d'apprentissage en Allemagne.

Maurice (1993, p. 58) distingue « deux modèles de formation professionnelle selon les sociétés, en fonction de l'itinéraire qu'elles constituent pour aller du système éducatif (Ecole) aux emplois productifs (Entreprise) ». Premièrement, les pays de type A, comme la France, qui « accordent une priorité aux connaissances générales et aux savoirs spécialisés acquis dans le système scolaire » (Maurice, 1993, p. 58).

Deuxièmement, les pays de type B, comme l'Allemagne, qui « distinguent davantage la formation générale et la formation professionnelle. La première est confiée au système scolaire, et la seconde est prise en charge plutôt par les entreprises, selon des modalités diverses » (Maurice, 1993, p. 58). L'auteur conclut que les entreprises de type B sont plus flexibles et peuvent réagir plus rapidement aux changements que les entreprises de type A car le système permet aux employés d'acquérir de la polyvalence : « l'organisation du travail devient elle-même qualifiante » (Maurice, 1993, p. 58). Dans les entreprises de type A, il existe une stratification des différentes catégories d'acteurs hiérarchisante qui amène une certaine rigidité.

Dans un deuxième temps, il s'agit de s'intéresser à la **mobilité des travailleurs**. En Allemagne, afin de passer d'emplois ouvriers à non ouvriers (mobilité verticale), les employés acquièrent des diplômes professionnels. En France, il existe une mobilité entre niveaux de qualification qui dépend plus de l'ancienneté que de la possession d'un diplôme professionnel (Maurice et al., 1979).

L'interaction entre ces deux dimensions crée deux types de qualifications industrielles différents. En Allemagne, « une qualification spécifique par rapport à l'ensemble de la société mais dont la généralité et l'unité contribuent à la constitution d'un *espace qualificacionnel* » et en France « une qualification industrielle peu spécifique globalement mais très dépendante de l'*espace organisationnel* dans lesquels elle se forme » (Maurice et al., 1979, p. 345). Le socle de l'**espace de qualification** allemand repose sur le développement de la formation initiale et continue en entreprise. Cet espace fait référence à une combinaison d'acteurs « dont la différence repose davantage sur la spécificité de leur compétence que sur leur statut hiérarchique » (Maurice, 1993, p. 51). Ces acteurs englobent les agents de maîtrise (Meister), les techniciens et les ingénieurs (Maurice, 1993, p. 50) : « ces différentes catégories partagent en effet une commune référence d'apprentissage pratique et théorique sur laquelle peuvent se développer des formes de coopération entre eux » (Maurice, 1994, p. 37) qui se fondent sur une combinaison de formation professionnelle et formation continue (Maurice, 1993, p. 51).

Rapport organisationnel

Les auteurs s'intéressent deuxièmement au **rapport organisationnel**, c'est-à-dire au « lien des individus à la société via le système de division des tâches » (Maurice et al., 1979, p. 333). Il s'agit de comprendre comment les organisations se construisent à partir des espaces de qualification. Le rapport organisationnel est la résultante des interactions entre les rapports de **coopération** liées au système de travail, c'est-à-dire à la répartition et l'organisation des tâches et au rapport **hiérarchique** lié au système de stratification de l'entreprise. Le rapport organisationnel est la résultante de l'interaction entre le système de travail et le système de stratification de l'entreprise.

En ce qui concerne la première dimension, l'entreprise peut déterminer le système de travail soit en fonction des postes de travail en adaptant les qualifications des travailleurs, soit en fonction des qualifications des travailleurs en adaptant les postes de travail aux qualifications des travailleurs. Dans le premier cas, les tâches d'exécution sont séparées des tâches de conception et d'organisation. Dans le second cas, « le système de travail tendra à se fondre sur un « espace de qualification » plus homogène où la distinction entre exécution et conception correspondra davantage à la complémentarité des compétences qu'à une hiérarchie des fonctions » (Maurice et al., 1979, p. 347). La polyvalence des travailleurs permet de spécifier la capacité relationnelle de chaque système de travail. La coopération se base principalement sur la complémentarité des compétences dans le cas allemand alors que dans le cas français les relations hiérarchiques priment sur les relations de coopération.

En ce qui concerne la deuxième dimension, le système de stratification de l'entreprise repose sur la structure de l'emploi : la répartition des emplois varie d'un pays à l'autre, ainsi que le passage d'une catégorie non-cadre à cadre. Dans l'entreprise allemande, le passage à une catégorie de cadre repose sur une progression de compétence alors que dans le cas français, ce passage correspond plus à une progression dans la hiérarchie des statuts (Maurice et al., 1979, p. 353-354).

Rapport industriel

Les auteurs s'intéressent troisièmement au **rapport industriel**, c'est-à-dire au « lien des individus à la société via le système de constitution des identités sociales et des oppositions économiques : dirigeants, travailleurs et leurs organisations » (Maurice et al., 1979, p. 333) et plus particulièrement au mode de gestion des conflits. Il s'agit de s'intéresser à la structure des salaires, la localisation des négociations et au traitement des revendications d'entreprise.

En ce qui concerne les relations salariales, la différence d'écart salarial entre l'Allemagne et la France repose sur un rôle plus important accordé à l'ancienneté dans la détermination des salaires en France alors qu'en Allemagne, il existe une dépendance plus forte au diplôme acquis ce qui amène une plus grande homogénéité professionnelle.

Premièrement, en ce qui concerne la localisation des négociations, elles se font au niveau de la branche ou de la région dans le cas allemand alors que dans le cas français, les auteurs observent « un souci de localiser la négociation au plus haut niveau en vue d'éviter les conflits dans l'entreprise » (Maurice et al., 1979, p. 359). En effet, « les syndicats allemands acceptent le principe d'une action ou d'une négociation non conflictuelle dans l'entreprise, alors que les syndicats français le rejettent nettement » (Maurice et al., 1979, p. 360). Ceci peut être expliqué par le fait qu'en Allemagne, l'entreprise et les syndicats sont considérés comme deux institutions fondamentales. Ceci s'exprime par l'établissement précoce de conventions collectives dans l'histoire industrielle allemande.

Labit & Thoemmes (2003) relèvent les principaux atouts et limites du modèle. Le principal atout repose sur le fait que le modèle a permis de dégager « les éléments institutionnels structurant le contexte national » (Labit & Thoemmes, 2003, p. 26). En revanche, le modèle présente également plusieurs limites : absence de dynamique temporelle et spatiale, subjectivité des choix méthodologiques et niveau macro et micro privilégiés excluant l'ensemble des acteurs intermédiaires (niveau méso – acteurs collectifs). Labit & Thoemmes (2003) relèvent une critique centrale formulée par Reynaud (1979) : « en partant des rapports sociaux (éducatif, organisationnel,

industriel) pour saisir les acteurs, l'analyse sociétale donne la priorité aux régulations globales sur les régulations locales » (Labit & Thoemmes, 2003, p. 28).

4.1.2 L'approche des National Business Systems (Whitley, 2000)

L'approche de Whitley (2000), appelée *National Business System* (NBS), fait partie des approches dites institutionnalistes. Ces approches s'intéressent à l'influence des institutions sur les différentes pratiques de GRH. En plus de l'approche de Whitley (2000), l'approche appelée *Varieties of Capitalism* (VoC) de Hall & Soskice (2001) représente également une des approches principales du courant institutionnaliste. Hall & Soskice (2001, p. 37) démontrent l'importance du cadre institutionnel d'un pays pour le développement d'un avantage comparatif : « *the basic idea is that the institutional structure of a particular political economy provides firms with advantages for engaging in specific types of activities there. Firms can perform some types of activities, which allow them to produce some kinds of goods more efficiently than others because of the institutional support they receive for those activities in the political economy, and the institutions relevant to these activities are not distributed evenly across nations.* ». Les auteurs se concentrent sur cinq sphères institutionnelles : (a) les relations industrielles, c'est-à-dire comment les entreprises coordonnent les négociations de salaires et les conditions de travail (b) la formation professionnelle et l'éducation capitales pour le développement des compétences nécessaires aux firmes (c) la gouvernance d'entreprise qui règle les questions de coordination au niveau de l'accès au financement (d) les relations inter-firmes qui représentent un enjeu au niveau de la coordination que ce soit avec les autres entreprises, leurs fournisseurs ou leurs clients notamment (e) les employés de l'organisation afin de s'assurer que les employés avancent vers les objectifs de la firme. Les dimensions institutionnelles permettent aux auteurs de distinguer deux types d'économies de marché : *liberal market economies* (LME) reposant sur des coordinations de marché dépendant de l'offre et de la demande sur les marchés compétitifs et *coordinated market economies* (CME) reposant plus fortement sur les relations hors du marché, c'est-à-dire dépendant des interactions et de la

coordination entre acteurs. Cependant, Brewster (2004, p. 378) souligne que cette approche est jugée trop simpliste et manque de subtilité.

Pour sa part, Whitley (2000) suggère de considérer quatre sphères institutionnelles qui régulent l'accès aux ressources critiques de l'entreprise, principalement les ressources humaines et financières (**Tableau 4**). Elles s'intéressent au rôle de l'Etat dans l'environnement socio-économique d'une nation, au type de système financier, au système de développement et de contrôle des compétences et aux conventions qui régulent les relations de confiance et d'autorité entre les acteurs. Ces sphères permettent de comparer les économies nationales entre elles. L'approche NBS représente ainsi une approche plus complexe (Brewster, 2004, p. 378) que celle de VoC. Tempel, Wächter, & Walgenbach (2006, p. 18) précisent qu'elle représente à leurs yeux l'approche la plus systématique et complète pour analyser l'encastrement national d'une organisation dans un environnement institutionnel. En effet, l'approche de Whitley (2000) permet de distinguer six types de NBS : *fragmented*, *coordinated-industrial-districts*, *compartmentalized*, *coordinated* ou *collaborative*, *state organized* et *highly coordinated*.

Tableau 4 : Les principales caractéristiques institutionnelles structurant les business systems (Whitley, 2000, p. 48)

Etat
<p>Domination de l'État et sa volonté de partager les risques avec les propriétaires privés</p> <p>Antagonisme de l'État envers les intermédiaires collectifs</p> <p>Étendue de la réglementation formelle des marchés</p>
Système financier
<p>Basé sur le marché des capitaux ou basé sur le crédit</p>
Système de développement et de contrôle des compétences
<p>Force du système de formation publique et de la collaboration Etat-Employeur-Syndicat</p> <p>Force des syndicats indépendants</p> <p>Force des associations autour de la certification de l'expertise</p> <p>Centralisation de la négociation</p>
Conventions régulant les relations de confiance et d'autorité
<p>Fiabilité des institutions officielles régissant les relations de confiance</p> <p>Prédominance des relations d'autorité paternaliste</p> <p>Importance des normes communales régissant les relations d'autorité</p>

Les sphères institutionnelles de Whitley (2000)

Avant de développer plus particulièrement la sphère qui nous intéresse le plus pour la gestion des compétences, celle concernant le système de développement et de contrôle des compétences, nous allons brièvement décrire les trois autres sphères

institutionnelles afin de comprendre les éléments influençant le contexte institutionnel d'un pays.

La première sphère institutionnelle correspond au rôle de l'**Etat** dans l'environnement socio-économique national. Elle est composée de plusieurs sous-dimensions. La première caractéristique correspond au degré de dominance de l'Etat dans le système économique ainsi que son rôle dans le partage des risques économiques. Whitley (2000) oppose par exemple le rôle de l'Etat plus coordinateur au Japon ou en Corée du Sud que dans les pays anglo-saxons. Lorsque l'Etat est fort et partage activement les risques, les acteurs économiques sont dépendants des politiques et actions étatiques. Ceci pousse les entreprises à investir des ressources considérables dans le management de relations avec la bureaucratie. Une autre caractéristique importante du rôle de l'Etat est sa tolérance aux corps sociaux intermédiaires, en Allemagne ou en Autriche, l'Etat favorise une culture corporatiste et associative dans le dialogue social entre Etat, individus et entreprises. Une troisième caractéristique du rôle de l'Etat est la régulation formelle des marchés, en contrôlant les barrières d'entrée et le respect des règles fixées. Sur le marché de l'emploi, ce rôle de l'Etat régulateur peut se traduire par un contrôle étatique des qualifications professionnelles.

La deuxième sphère institutionnelle est celle du **système financier**, qui concerne les processus par lesquels le capital est rendu accessible et par lesquels son prix est fixé. Whitley (2000) distingue deux grands types de systèmes financiers, les systèmes basés sur le marché des capitaux et les systèmes basés sur les crédits. Dans le premier type de système, *capital-market-based*, les capitaux sont alloués selon un principe de mise en concurrence sur un marché financier qui joue un rôle dominant. Dans ce type de système, les investisseurs ont un horizon d'action à plus court terme et des liens plus faibles avec les entreprises dans lesquelles ils investissent. Dans le second type de système, *credit-based*, les marchés sont faibles et illiquides. Les institutions dominantes sont traditionnellement des banques universelles qui ont un lien plus fort et à plus long terme avec les entreprises concernées, ces banques peuvent, selon les pays, être plus ou moins contrôlées par l'Etat.

Troisièmement, nous avons la sphère institutionnelle qui concerne les **conventions régulant les relations de confiance et d'autorité**. Elle structure les relations entre partenaires d'affaire et entre employeurs et employés. La notion de confiance est centrale. Elle affecte notamment le niveau de collaboration inter-firmes. La première caractéristique centrale est la force des institutions sociales formelles qui génèrent et garantissent des relations de confiance entre personnes étrangères. La deuxième caractéristique a trait aux relations d'autorité. Deux différents types de relations d'autorité existent : formel ou paternaliste. En ce qui concerne le premier, il limite le champ d'action des superviseurs à des règles formelles, il reconnaît l'autonomie des supervisés et les inclut dans les processus de prise de décision. En ce qui concerne le deuxième, il considère les supervisés comme des enfants. Il est divisé en deux types : éloigné ou réciproque. Finalement, la dernière caractéristique s'intéresse aux formes d'autorité formelle. Elle peut être divisée entre deux formes : contractuelle ou communautaire. La forme contractuelle repose majoritairement sur la domination d'intérêt personnel alors que la forme communautaire repose sur des relations de confiance mutuelles et le partage d'intérêts communs.

Le système de développement et de contrôle des compétences

Finalement, nous allons nous focaliser sur la sphère la plus importante pour la gestion des compétences au niveau national, celle qui concerne le **développement et le contrôle de compétences**. En effet, cette sphère est critique pour l'accès aux ressources humaines. Whitley (2000) distingue deux types d'institutions : d'une part les établissements d'éducation et de formation dans lesquels les compétences sont développées et certifiées, et d'autre part les institutions qui contrôlent le marché de l'emploi et la manière dont ces compétences sont reconnues.

En ce qui concerne les **établissements d'éducation et de formation** deux éléments sont importants : la force du système éducatif public et le degré de collaboration entre l'Etat, les employés et les syndicats. En ce qui concerne la force du système éducatif public, il s'agit de s'intéresser au degré d'intégration de l'apprentissage pratique en entreprise avec l'apprentissage formel en établissement d'enseignement. Whitley (2000), en se basant sur Maurice et al. (1982), distingue les systèmes unitaires des systèmes diversifiés et spécialisés. Dans les systèmes

unitaires comme le système français, Whitley (2000) explique que les enfants sont successivement filtrés par des examens académiques dans le système éducatif général et seuls les « échecs » entrent dans les organisations de formation pratique, souvent mal financées et ayant un faible prestige social. Dans les systèmes de formation duale représentés principalement par l'Allemagne, Whitley (1992) explique que la formation théorique et pratique est séparée des compétences académiques à un stade précoce et produit une grande variété de connaissances et compétences pratiques, enseignées et évaluées de manière formelle. Ces compétences sont plus larges et standardisées que dans un système unitaire. En ce qui concerne la deuxième dimension, l'auteur souligne l'importance du degré de collaboration entre l'Etat, les employés et les syndicats, c'est-à-dire, la mesure dans laquelle les compétences pratiques sont organisées et certifiées conjointement entre les employés, les syndicats et les organismes publics.

Le deuxième type d'institutions a trait aux institutions régulant les **relations industrielles**. Il est caractérisé par trois dimensions : la mesure dans laquelle la disponibilité des compétences est contrôlée par les syndicats et les associations professionnelles, l'organisation de ces associations et la structure des négociations. La première dimension peut être résumée comme la force des syndicats indépendants. Elle agit sur la capacité d'influence des employés. La deuxième dimension s'intéresse à l'organisation des associations autour de la certification des compétences et à sa force. Elle influence l'organisation du travail. Finalement, la centralisation des négociations facilite la coordination entre acteurs économiques. En se basant sur Whitley (1992), Lane (1992) s'intéresse aux *business systems* allemand et anglais. Elle souligne plus particulièrement l'importance des associations patronales et du système de relations industrielles. En Allemagne, les associations patronales ont un haut niveau d'adhésion et jouent en rôle stratégique et proactif au niveau sectoriel. En Angleterre, les associations patronales ont un taux d'adhésion plus faible et donc un rôle plus marginal et défensif. En ce qui concerne les relations industrielles, l'Allemagne, qui représente une économie de marché coordonnée fortement régulée, est caractérisée par une structure duale de défense des travailleurs : les syndicats au niveau de l'industrie et les organes de codétermination et de consultation au niveau des entreprises (Lane, 2000).

4.2 Les spécificités de l'encastrement institutionnel suisse des compétences

Il existe peu d'études sur le NBS suisse (Schröter, 2014). Cependant, la Suisse représente un cas intéressant en raison de sa réussite économique. Le pays est caractérisé par une bonne performance du marché du travail avec un faible taux de chômage (Emmenegger, 2011). Il est caractérisé par une grande décentralisation régionale (Confédération suisse, 2016). Elle représente une forme particulière de *collaborative business system* (Schröter, 2014). La culture de travail nationale suisse est généralement associée au modèle germanique y compris pour la partie francophone du pays. Ces similitudes reposent sur trois éléments institutionnels très proches du système allemand : les relations industrielles sectorielles avec un dialogue social moins conflictuel qu'en Europe latine, le système de formation professionnelle duale qui forme plus de la moitié des travailleurs et une forte décentralisation régionale du pouvoir politique avec les mécanismes nationaux de coordination (Davoine, Schröter, & Stern, 2014; Schröter, 2014). L'autonomie des cantons est encore plus marquée que celle des Länder allemands (Davoine et al., 2014), et le système démocratique direct des votes populaires (référendums) est un élément important pour comprendre la logique de consensus forte qui sous-tend les comportements liés au travail (David & Mach, 2006).

Schröter (2014) explique que la culture de travail suisse présente aussi des spécificités par rapport à la culture de travail allemande : le socle institutionnel de la démocratie directe qui génère des formes particulières de contrôle social est un mode de construction du consensus plus respectueux et plus policé que la construction du consensus allemand par confrontation. La Suisse peut ainsi être vue comme un pays avec des contraintes sociales informelles. Il n'y a pas de droit légal comparable avec la légalisation allemande de protection des travailleurs. À cet égard, la Suisse est plus proche du *business system* compartimenté des États-Unis. Ces deux pays sont marqués par un marché du travail flexible et des contraintes légales faibles (Schröter, 2014).

Hall & Soskice (2001) classifient la Suisse dans la catégorie des économies de marché coordonnées (CME). Cependant, une étude plus récente de Schneider &

Paunescu (2012) classifie le pays dans la catégorie des économies de marché libérales (LME). La Suisse est parfois associée à une forme hybride entre économies de marché libérales et coordonnées (Mach & Trampusch, 2011). Kluike (2015) souligne qu'en termes de système de formation, la Suisse est plus proche de l'Allemagne et qu'en termes de relations industrielles, elle est plus proche d'une économie de marché libérale comme les USA.

Katzenstein (1985) déclare que le succès économique des petites économies dépend de la flexibilité économique et de la stabilité politique. La petite taille du pays et la base institutionnelle de la démocratie directe engendrent des formes interpersonnelles particulières de contrôle social et de construction de consensus. La Suisse peut être considérée comme un NBS avec des institutions informelles fortes (Schröter, 2014). Mach & Trampusch (2011) soutiennent que trois facteurs expliquent l'apparition d'un cas hybride en Suisse : les contraintes politiques de l'Etat fédéral, la forte tradition d'autorégulation par les associations économiques ainsi que la domination des partis politiques de droite et des associations patronales au détriment du pouvoir des syndicats et de la force démocratique.

4.2.1 Le contexte institutionnel suisse

La confédération helvétique est composée de 26 cantons et quatre langues nationales : l'allemand, le français, l'italien et le romanche. L'utilisation des langues est régie par le principe de territorialité, c'est-à-dire que chaque canton dispose d'une langue officielle et que le territoire est découpé en régions linguistiques distinctes. De plus, il n'y a pas de superposition entre les frontières linguistiques et confessionnelles. Le peuple suisse n'est pas défini en dépit de la diversité mais précisément par cette diversité (Willensnation) (Grin, 2010). C'est pourquoi le système politique suisse est basé sur une décentralisation du pouvoir.

La Suisse se caractérise par une démocratie semi-directe, un fédéralisme fort et une forme de gouvernement consensuelle. La démocratie semi-directe conduit à l'interaction entre les personnes, le Parlement et le gouvernement (Linder, 2007 p.

109). La souveraineté appartient au peuple, qui a le dernier mot pour les décisions les plus importantes (Sager & Zollinger, 2011) en utilisant les votes populaires.

La Confédération helvétique est un Etat fédéraliste, en ce sens que « le pouvoir étatique est réparti entre la Confédération, les cantons et les communes » (Confédération suisse, 2016). Il est régi par le principe de subsidiarité qui stipule que « la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même » (Confédération suisse, 2016). Historiquement, la souveraineté appartient aux cantons qui délèguent certaines compétences à l'Etat fédéral. De plus, le principe de fédéralisme d'exécution pousse l'Etat à déléguer aux cantons l'accomplissement de certaines tâches qui lui sont dévolues (Grin, 2010). Ainsi, les cantons disposent d'une grande autonomie en matière notamment d'éducation, de fiscalité ou de santé (Mach & Trampusch, 2011) et les régions du territoire suisse sont très indépendantes les unes des autres.

La spécificité la plus importante du système politique suisse fait référence au droit de référendum : les lois sont soumises à un référendum si 50'000 votants le demandent. En pratique, cela donne un pouvoir de veto à tout groupe d'intérêt capable de rassembler ces signatures (Afonso & Mach, 2011, p. 101). En raison de la menace du référendum populaire, les acteurs politiques dominants doivent tenir compte de la position d'un acteur économique ou politique important (David & Mach, 2006). Cela limite la puissance de l'Etat central. Le référendum facilite le partage du pouvoir politique en favorisant l'intégration de tous les acteurs politiques majeurs dans le processus décisionnel (Brunetti, 1992, p. 108 cité par David & Mach, 2006). Cela conduit à un solide système politique consensuel avec des mécanismes pacifiques de résolution des conflits (David & Mach, 2006). Oesch (2011, p. 83) explique que « la démocratie par consensus maintient une société multiculturelle divisée par des clivages de langue, de religion et de classe ».

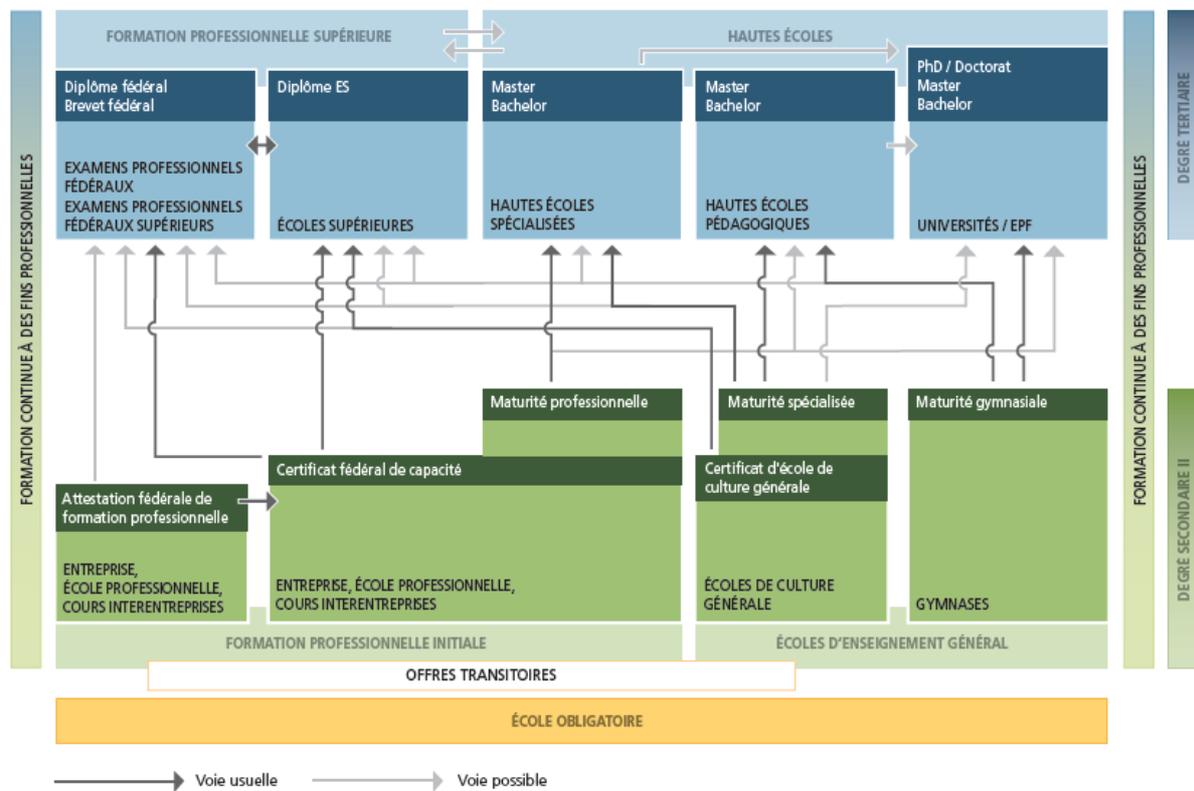
En outre, la Suisse repose sur des mécanismes d'autorégulation collectifs par des acteurs privés avec une faible intervention de l'Etat et une faible centralisation (Afonso & Mach, 2011). L'autorégulation est définie par Mach & Trampusch (2011, p. 16) comme un principe qui privilégie les initiatives des acteurs privés pour résoudre

les tâches sociales ou économiques, parfois en étroite coopération avec les autorités publiques. Maggetti, Afonso, & Fontana (2011, p. 205) expliquent que l'interventionnisme public a été limité en comparaison à la plupart des pays d'Europe occidentale, les solutions privées ayant toujours été privilégiées par rapport à l'intervention publique. En effet, ils soulignent que l'intervention directe de l'État dans l'économie en Suisse a été historiquement entravée par une série de facteurs liés aux institutions (démocratie directe, fédéralisme) et aux relations de pouvoir (travailleur faible, entreprise forte) (Maggetti et al., 2011, p. 206).

4.2.2 Le système éducatif et de formation suisse

Le système de formation suisse est très complexe et en constante évolution (Gonon, 2004). Le secteur public ainsi que le secteur privé avec les entreprises y sont impliqués. Après l'école obligatoire, la formation professionnelle suisse est organisée en trois niveaux (**Figure 2**) : la formation professionnelle initiale (degré secondaire), la formation professionnelle supérieure (degré tertiaire) et la formation continue. Elle est caractérisée par une forte perméabilité (SEFRI, 2017b).

Figure 2: Le système de formation suisse (SEFRI, 2017b, p. 6)



A la suite de la scolarité obligatoire, les jeunes peuvent accomplir une formation professionnelle initiale ou alors suivre une école de la culture générale (SEFRI, 2017b). La **formation professionnelle initiale** permet d'obtenir une attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) après deux ans de formation ou un certificat fédéral de capacité (CFC) après une formation de trois ou quatre ans. Ces certificats s'obtiennent en suivant une formation dans une école à plein temps ou, dans la plupart des cas, lors d'un apprentissage dual (SEFRI, 2017b). Le système dual se réfère à différents types d'environnements d'apprentissage - écoles et entreprises - combinés dans un système de formation professionnelle (Gonon, 2004, p. 88). La formation duale s'effectue à l'école pour la partie théorique et de culture générale et en entreprise pour la partie pratique (Rohrer & Trampusch, 2011). Elle permet le développement d'une expertise spécifique. Environ deux tiers d'une classe d'âge passe par une formation professionnelle en Suisse (Jansen, Leiser, Wenzelmann, & Wolter, 2015). Cependant, les entreprises suisses allemandes ont

une plus grande probabilité de former des apprentis que les entreprises suisses romandes ou tessinoises (Muehleemann, Pfeifer, Walden, Wenzelmann, & Wolter, 2010). Actuellement, il existe près de 230 formations en apprentissage possible (SEFRI, 2017b). Il est possible d'effectuer une maturité professionnelle pendant ou à l'issue du CFC afin d'accéder aux hautes écoles spécialisées (HES) (SEFRI, 2017b). De son côté, **l'école d'enseignement général** permet l'obtention d'un certificat de culture générale et d'une maturité spécialisée (orientation.ch, 2018a) ou d'une maturité gymnasiale donnant accès aux hautes écoles, universités et écoles polytechniques fédérales (EPF) et permettant ainsi de réaliser une formation académique.

A la suite d'une formation de degré secondaire, les jeunes ayant obtenu un CFC peuvent accomplir une formation professionnelle supérieure et les jeunes ayant obtenu une maturité peuvent accéder à une haute école. Le système suisse est caractérisé par de nombreuses passerelles permettant au détenteur d'une formation professionnelle initiale d'atteindre une formation professionnelle supérieure (Deissinger & Gonon, 2016). La **formation professionnelle supérieure** (degré tertiaire non universitaire) permet « d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques en vue d'assumer des fonctions techniques et managériales » (SEFRI, 2017b, p. 4). Les détenteurs d'un CFC ayant plusieurs années d'expérience peuvent obtenir un Brevet fédéral en cours d'emploi. De plus, les détenteurs d'un CFC ou d'un certificat de culture générale peuvent effectuer une formation dans une Ecole supérieure (ES). Il existe environ 220 examens professionnels et 170 examens professionnels supérieurs. De plus, 450 filières de formation en école supérieure sont disponibles en Suisse (SEFRI, 2017b). De l'autre côté, les **hautes écoles** (degré tertiaire universitaire) permettent l'obtention d'un Bachelor et d'un Master. Plus précisément, les détenteurs d'un CFC avec maturité professionnelle ou les détenteurs d'une maturité spécialisée peuvent intégrer une « Haute école spécialisée » (HES). Il existe plus de 300 filières d'études dont environ 230 formations menant au Bachelor (SEFRI, 2017a). Les détenteurs d'une maturité gymnasiale ou d'un Bachelor délivré par une HES peuvent intégrer une « Haute école universitaire », c'est-à-dire l'une des 10 universités cantonales ou l'une des deux écoles polytechniques fédérale (EPF) (SEFRI, 2017a).

Les « Hautes écoles universitaires » « sont actives notamment dans la recherche fondamentale, qui nourrit également leur enseignement », alors que les HES « ont une plus forte orientation pratique et se consacrent à la recherche appliquée » (SEFRI, 2018b). La compétitivité suisse est l'une des plus élevées au monde. Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) explique que « ces résultats tiennent notamment aux bonnes interactions entre l'économie privée et les centres de compétence en recherche des écoles polytechniques fédérales, des universités et des hautes écoles spécialisées » (SEFRI, 2017a). Il faut noter que « la Confédération est responsable du financement de la recherche et de l'innovation par le biais du Fonds national suisse (FNS) et de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI, ultérieurement « Innosuisse »). Elle finance également les établissements de recherche du domaine des EPF, le Parc suisse d'innovation ainsi que quelque trente institutions de recherche extra-universitaires. Les cantons assument quant à eux l'essentiel du financement des universités et des hautes écoles spécialisées. » (SEFRI, 2017a, p. 25).

La **formation continue** permet d'approfondir ses connaissances et se conclut par l'obtention d'une attestation (orientation.ch, 2018b). De plus, des cours de perfectionnement sont également disponibles et ont pour objectif « d'approfondir les connaissances techniques dans un domaine particulier ou le savoir général d'une personne, afin d'améliorer ses perspectives professionnelles » (orientation.ch, 2018b). Ces cours permettent l'obtention d'un diplôme reconnu au niveau cantonal ou fédéral. Par exemple, à la suite d'un diplôme de niveau tertiaire, il existe des post-diplômes ES (EPD ES) et des formations délivrant des Certificate, Master ou Diploma of Advanced Studies (CAS/MAS/DAS) (orientation.ch, 2018b).

Le système de formation professionnelle suisse est extrêmement décentralisé. La législation nationale garantit la standardisation des règlements de formation et des examens (Rohrer & Trampusch, 2011). Cependant, en ce qui concerne les standards et le contenu des programmes de formation, ils sont coordonnés entre représentants du système scolaire, associations d'employeurs et d'employés au niveau régional (Gonon, 1999). En outre, les employeurs sont très impliqués dans l'apprentissage, ils couvrent les coûts de la formation en entreprise (Rohrer & Trampusch, 2011) et les syndicats ne jouent qu'un rôle mineur (Jansen et al., 2015). Les associations

professionnelles gèrent également des certificats de formation professionnelle continue, par exemple des brevets fédéraux. Le système éducatif représente une question centrale pour les employeurs afin d'avoir une main-d'œuvre qualifiée qui répond à leurs besoins.

Les pouvoirs publics ainsi que les associations professionnelles et les organisations de branche participent au financement de la formation. De plus, les entreprises, au travers de la mise en place de places d'apprentissage, y contribuent aussi (SEFRI, 2017b). En ce qui concerne les pouvoirs publics, les cantons, compétents pour la mise en œuvre des formations, « assument les trois quarts des dépenses dans ce domaine » et la Confédération un quart (SEFRI, 2017b, p. 23). Dionisius et al. (2009) soulignent que l'apprentissage est profitable en Suisse alors qu'en Allemagne, les entreprises supportent des coûts nets substantiels. Cette différence est principalement expliquée par les différences d'allocation de tâches : les apprentis suisses passent plus de temps sur leur place de travail et effectuent des tâches productives. De plus, Muehleman et al. (2010) soulignent l'importance de la réglementation du marché du travail pour les décisions de financement des formations duales.

4.2.3 Les relations industrielles suisses

Le système suisse de relations industrielles est marqué par une forte culture de coopération entre partenaires sociaux. Les conflits sociaux sont autorisés mais exceptionnels (Bonvin, 2007). En effet, le premier accord formalisé, appelé la « paix du travail », a été signé en 1937 et implique une attitude constructive de négociation entre les partenaires sociaux tout en établissant peu de restrictions légales. Ainsi, sur la période de 1970-2001, alors que la moyenne des pays de l'OCDE de jours de travail perdus annuellement pour 1000 employés était de 219 jours, et qu'il était de 28 jours pour l'Allemagne souvent considérée (sur cette période) comme un bon élève des relations industrielles, la moyenne est de 1 jour annuel en Suisse (Lesch, 2003). De plus, la Suisse est caractérisée par un marché du travail très libéral. L'Etat fédéral intervient peu en laissant du pouvoir aux associations professionnelles, plus particulièrement les associations sectorielles d'entreprises. Même si au cours de la

seconde moitié du XXe siècle, les lois de gouvernance suisses ont été adaptées aux normes internationales et les cartels sectoriels ont été abolis, David & Mach (2006) considèrent que la culture collaborative de cartel est encore très présente dans l'économie suisse. Ainsi, la Suisse peut être considérée comme un pays avec des contraintes sociales informelles.

David & Mach (2006) soulignent l'importance des institutions pour la croissance économique en utilisant la Suisse comme exemple. Les associations professionnelles possèdent un fort pouvoir et jouent ainsi un rôle central dans les relations industrielles suisses. Elles sont actives dans la régulation de questions économiques et sociales (Eichenberger & Mach, 2011). Eichenberger & Mach (2011, p. 63) définissent les associations professionnelles comme des associations volontaires de droit privé qui organisent et représentent des entreprises en matière économique et politique. Ces associations privées formelles d'entreprises ou de groupes d'entreprises diffèrent des associations d'employés (syndicats) en ce sens qu'elles unissent les propriétaires et les managers de l'entreprise. Ces associations constituent un pilier central des politiques sociales coordonnées suisses (Eichenberger & Mach, 2011, p. 71). Elles jouent souvent un rôle d'intermédiaire entre l'économie et le politique et ont donc une fonction politique en plus de leur fonction économique. Elles participent à des commissions extra-parlementaires, elles sont consultées pour plusieurs projets socio-économiques et elles sont actrices de la démocratie directe (Eichenberger & Mach, 2011).

En outre, presque tous les secteurs ont leur propre association qui établit des règles techniques, organise une formation professionnelle, négocie des conventions collectives de travail (CCT) ou fournit notamment des statistiques (Eichenberger & Mach, 2011). Il existe, d'une part, des associations professionnelles qui s'occupent du marché des produits des entreprises représentées et, d'autre part, des associations d'employeurs qui s'occupent des questions de marché du travail et de politique sociale (Eichenberger & Mach, 2011, p. 67). Elles agissent également comme lieux de rencontre pour les entreprises (David, Ginalski, Mach, & Rebmann, 2009).

En plus des associations professionnelles, les syndicats jouent un rôle important dans les relations industrielles en Suisse, même s'ils ont un pouvoir assez faible. Ce pouvoir faible s'explique par la domination des partis de droite, en effet, la gauche politique n'a jamais joué un rôle dominant en Suisse. En outre, Mach & Trampusch (2011, p. 17) expliquent que le mouvement syndical suisse a été structurellement faible en comparaison internationale en raison d'un certain nombre de facteurs historiques non favorables à l'organisation de la classe ouvrière : une structure économique décentralisée et l'absence des grandes usines industrielles; le clivage linguistique et religieux et la présence continue d'une grande main-d'œuvre étrangère - environ un quart de la population active - non dotée de droits politiques. Enfin, la Suisse figure parmi les systèmes de marché les plus libéraux en comparaison internationale avec un système de négociation collective qui ne couvre que la moitié de la main-d'œuvre (Oesch, 2011, p. 86). Oesch (2011, p. 82-84) souligne que les syndicats suisses se sont installés dans leur rôle de partenaires subordonnés dans les relations professionnelles décentralisées et consensuelles, confrontés à des associations d'employeurs très cohésives et puissantes, et ont adhéré à la paix industrielle. Les syndicats ont traditionnellement été le partenaire mineur dans l'entente corporatiste suisse où les employeurs établissent les réglementations collectives minimales pour la paix du travail et un climat de coopération.

Les relations industrielles sont régulées par des conventions collectives de travail spécifiques à chaque secteur. Elles ont un rôle important car le droit du travail en Suisse a été principalement limité aux problèmes de santé et de sécurité au travail (Afonso & Mach, 2011, p. 108). Cela signifie que les points essentiels des relations de travail sont établis par les négociations collectives entre les associations d'employeurs et les associations de salariés qui définissent les conventions collectives de travail. Les CCT peuvent être déclarées obligatoires pour tous les acteurs d'un secteur (Humair, Guex, Mach, & Eichenberger, 2012). La paix industrielle, qui empêche la grève des syndicats et le lock-out des employeurs, est inscrite dans les CCT. Cela a poussé les différents acteurs à mener des négociations pacifiques et explique la stabilité du partenariat social helvétique (Eichenberger, Guex, Humair, & Mach, 2013).

En guise de conclusion, le **Tableau 5** permet de synthétiser le cadre institutionnel suisse de la gestion des compétences.

Tableau 5 : Le cadre institutionnel suisse de la gestion des compétences

Le système de formation
<p>Importance de la formation professionnelle duale (Gonon, 1999) - environ deux tiers d'une classe d'âge suivent une formation professionnelle en Suisse (Schröter, 2014)</p>
<p>Forte collaboration pour l'établissement des standards de formation –régulés et négociés par les représentants des écoles, les syndicats et les associations patronales (Gonon, 1999)</p>
<p>Faible rôle des syndicats (Jansen et al., 2015)</p>
<p>Décentralisation des négociations – standards et contenus de formation régulés au niveau régional (Gonon, 1999)</p>
Le système de relations industrielles
<p>Culture coopérative entre partenaire sociaux – Paix du travail (Bonvin, 2007; Lesch, 2003)</p>
<p>Marché du travail libéral - fort rôle des associations patronales sectorielles (David & Mach, 2006) — culture collaborative de cartel toujours présente (David & Mach, 2006)</p>
<p>Mouvement syndical suisse a été structurellement faible en comparaison internationale (Mach & Trampusch, 2011)</p>
<p>Conventions collectives de travail (CCT) spécifiques à chaque secteur - rôle important car le droit du travail en Suisse a été principalement limité aux problèmes de santé et de sécurité au travail (Afonso & Mach, 2011).</p>

Ce chapitre a permis de souligner l'encastrement institutionnel national de la gestion des compétences. En effet, l'approche sociétale de Maurice et al. (1982) et l'approche NBS de Whitley (2000) permettent de démontrer l'importance des systèmes éducatif et de formation ainsi que celle des relations industrielles pour la construction de l'avantage compétitif d'un pays. Ces approches soulignent également l'importance de divers acteurs pour le développement et le contrôle des compétences : l'Etat, les associations patronales, les syndicats et les écoles notamment. Leur rôle et leur importance varient suivant le *business system* dont ils font partie. L'analyse du NBS suisse a permis de montrer l'importance du système de formation duale ainsi que les rôles des associations patronales et des syndicats dans les relations industrielles suisses. Le modèle suisse représente un cas hybride particulièrement intéressant. De plus, le pays est caractérisé par une forte décentralisation. Ceci permet d'entrevoir l'importance du niveau régional, en plus du niveau national, pour les questions de coordination de compétences.

Actuellement, les approches comparatives sont challengées notamment par la transnationalisation et l'hétérogénéité croissante des entreprises au sein des économies nationales (Deeg & Jackson, 2006). Les effets de globalisation favorisent l'émergence d'entreprises multinationales (EMNs), c'est pourquoi ces approches sont principalement utilisées dans la littérature sur les entreprises multinationales : *“the growing importance of multinational corporations and global investors reduces the constraining effects of domestic institutional configurations in various ways »* (Deeg & Jackson, 2006, p. 154). Deeg & Jackson (2006, p. 155) plaident ainsi en faveur d'une conceptualisation plus complexe de l'environnement institutionnel au-delà du niveau national. C'est pourquoi nous nous intéresserons aux apports de la littérature sur les entreprises multinationales dans notre chapitre 6. De plus, l'hétérogénéité croissante des entreprises amène une fragmentation de l'Etat national *« into multilevel systems of governance and leave larger “gaps” for less formal modes of coordination, such as social networks »* (Deeg & Jackson, 2006, p. 156). C'est pourquoi le prochain chapitre (Chapitre 5) s'intéressera à l'encastrement régional des compétences.

5. L'encastrement régional des compétences

La première partie a permis de monter un fort encastrement national de la gestion des compétences. Räsänen & Whipp (1992, p. 46) expliquent, en citant Whitley que le niveau national est considéré comme « *the obvious starting point for any analysis of comparative business system, because it “is the dominant collectivity for organising so many social institutions which impinge directly on economic activity, such legal, education and financial system ...”* (Whitley, 1992, p. 37) ». Cependant, les auteurs soulignent l'importance de considérer le niveau sub-national: « *existing comparative research leads us to doubt that the nation state could serve alone as the primary unit of analysis and that macro-level generalisations would uncover distinctive national patterns in business organisation. In contrast, it may be necessary to pay careful attention to a host of meso-level and even micro-level units around which collective action can be organized within a country, and sometimes across national borders* » (Räsänen & Whipp, 1992, p. 46-47). Almond (2011, p. 541) explique que « *the skills ecosystem is much more likely to vary sub-nationally, in response to local or regional labor market histories, the sectoral composition of the workforce, and the degree to which local actors have formed productivity coalitions in areas of sectoral concentration* ». Pour cette raison, le **niveau régional devient un niveau stratégique pour la gestion des compétences** (Almond, 2011).

En plus du niveau national, les travaux de Hollingsworth & Boyer (1997) ont montré l'importance du niveau régional pour la compétitivité des entreprises. Sorge (1991, p. 186) précise : « *regionally based competitive advantage becomes more important* ». La localisation des organisations est capitale afin d'obtenir un avantage compétitif durable au travers de la concentration de compétences et de connaissances spécialisées (Porter, 1998). De nombreuses recherches existent sur le branding territorial, outil marketing de gestion des territoires, central pour la gestion et le développement des territoires (Vuignier, 2016). La notion de **compétence territoriale**, définie par Defélix & Mazzilli (2009, p. 201) comme « une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive », s'intéresse au lien entre compétence et territoire au niveau régional.

Les travaux fondateurs de Marshall (1919) avec son modèle d'agglomération ont permis de souligner la création d'économies d'échelle externes en lien avec les dimensions spatiales du territoire. Les phénomènes d'agglomération contribueraient à favoriser « le développement de réseaux sociaux denses, la circulation d'information formelle et informelle, et le développement de capacité d'apprentissage nécessaire à l'innovation car la proximité facilite le transfert et l'acquisition de savoir tacite et complexe » (Mendez & Messeghem, 2009, p. 137). Almond (2011, p. 534) souligne que ceci crée des actifs intangibles au niveau sub-national « *providing firms situated within "learning regions" with competitive advantage that are sustainable as they are difficult or impossible to imitate* ».

De nombreux travaux sur la gestion des compétences au niveau du territoire ont été réalisés dans les pôles de compétitivité français (Calamel et al., 2011; Defélix & Mazzilli, 2009; Defélix & Picq, 2013), exemples de clusters formés à la volonté de l'Etat. Ces travaux démontrent l'existence d'une multitude de pratiques de gestion des compétences inter-organisationnelles au niveau du territoire. Ils mettent également en avant l'importance des systèmes de gouvernance pour le bon fonctionnement des pôles de compétitivité et plus généralement pour l'ensemble des réseaux territorialisés d'organisation (RTO). Les travaux français permettent ainsi de souligner l'importance du niveau local comme périmètre de régulation des questions de gestion des compétences.

La première sous-partie permet de définir la notion de compétence territoriale. Par la suite, nous allons nous intéresser aux phénomènes de clusterisation et à l'émergence de relations inter-organisationnelles ainsi qu'aux pratiques de gestion des compétences dans les pôles de compétitivité. Finalement, Zeitlin (2008) identifie trois challenges contemporains qui affectent la gestion des compétences dans les RTO.

5.1 La notion de compétence territoriale

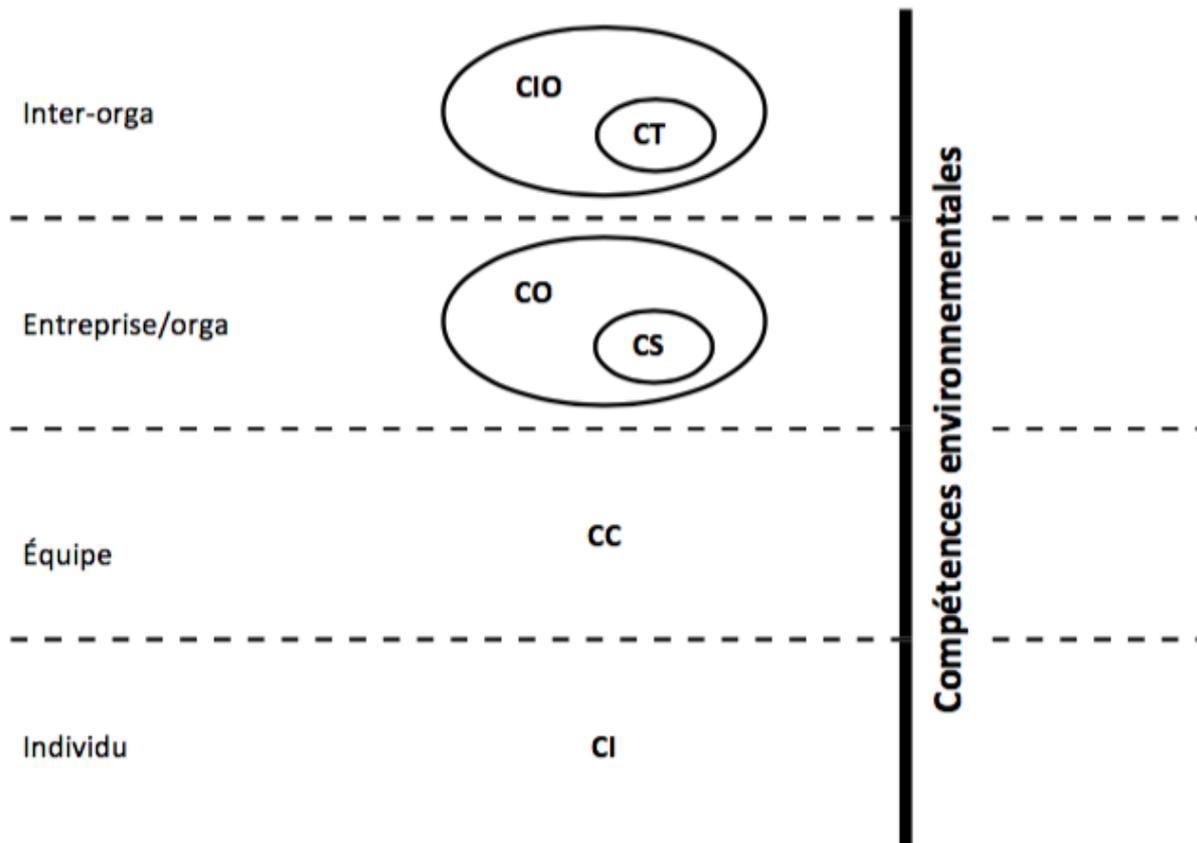
Depuis quelques années, de plus en plus d'auteurs s'intéressent au lien entre la gestion des compétences et le territoire (Bories-Azeau et al., 2015; Calamel et al., 2011; Defélix & Mazzilli, 2009). Face à la globalisation, à la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre, aux risques de délocalisation, la mise en réseau d'acteurs sur un territoire semble être un enjeu capital (Bories-Azeau et al., 2008, p. 1). La définition générique de la compétence établie par Defélix & Retour (2007, p. 119) comme « combinaisons de ressources qui rendent « capable de », dans un contexte donné », présente l'avantage de pouvoir tout aussi bien s'appliquer à un individu (compétence individuelle) qu'à un groupe de salariés (compétence collective), à une entreprise (compétence stratégique) ou au territoire (compétence territoriale) (Le Boulaire & Retour, 2008, p. 53).

Les recherches de Defélix, Picq, & Retour (2009) vont permettre d'établir une typologie afin de définir les différents niveaux et leur articulation. Ils définissent sept types de compétences à quatre niveaux différents. Le premier niveau correspond aux compétences individuelles (CI) (Defélix, 2003), puis le deuxième aux compétences collectives (CC) (Retour & Krohmer, 2006), le troisième aux compétences organisationnelles (CO) (Rouby & Thomas, 2004) qui incluent, sous certaines conditions, les compétences stratégiques (CS) et le quatrième aux compétences inter-organisationnelles (CIO) (Defélix & Mazzilli, 2009). Ces compétences ont été définies au point 3.2 . La compétence environnementale (CE) (Retour, 2005) se situe à l'un ou l'autre de ces quatre niveaux mais à l'extérieur de l'entreprise considérée. Elle est définie comme « la gestion des compétences des parties prenantes et multiples acteurs hors du champ de contrôle direct des entreprises, à savoir les clients, fournisseurs, partenaires institutionnels et tous acteurs dont l'action peut influencer sur l'entreprise ou le groupe » (Retour, 2005 cité par Sanséau, 2009, p. 179).

En plus, de ces six types de compétence, il existe un cas particulier de la compétence inter-organisationnelle : la **compétence territoriale** (CT) (Defélix & Mazzilli, 2009). Elle peut être définie comme « une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation

compétitive » (Defélix & Mazzilli, 2009, p. 201). La **Figure 3** permet de représenter ces différents niveaux de compétence.

Figure 3 : Les quatre niveaux et sept types différents de compétence (Defélix et al., 2009, p. 212)



Les travaux de Mendez & Mercier (2006) sont les premiers à étendre le concept de compétence au territoire avec leur notion de « compétences clés du territoire ». En effet, « un territoire est un espace ne se situant pas seulement au croisement des dimensions géographique et professionnelle mais qui est, ou peut devenir, une entité socio-économique et un lieu pertinent des régulations » (Bories-Azeau et al., 2008, p. 2). Par la suite, Defélix & Mazzilli (2009) établissent la notion de compétence territoriale. Dans le cas de la compétence territoriale, « les ressources sont des organismes publics ou privés relevant d'une proximité géographique et en interaction les uns avec les autres » (Defélix & Mazzilli, 2009, p. 201). A titre d'exemple, Mazzilli

(2009, p. 6) cite le pôle français de classe mondiale situé dans l'Isère, Minalogic, qui « combine des ressources des centres de recherches, des universités et des entreprises dans le domaine du logiciel embarqué et des nanotechnologies ». Elle explique que « cette combinaison de ressources lui procure une compétitivité de renommée mondiale dans le domaine des solutions miniaturisées intelligentes ».

Pour que la **gestion des compétences territoriales** soit une réalité, il faut « identifier, et notamment cartographier toutes les ressources du territoire, à la manière des recensements de ressources et compétences au sein d'une entreprise » (Defélix & Mazzilli, 2009, p. 200). De plus, il faut « combiner, et donc obtenir une véritable coopération entre les acteurs disposant de vocabulaire, représentations et enjeux différents, notamment entre secteurs public et privé » (Defélix & Mazzilli, 2009, p. 200). Defélix et al. (2009) concluent leur livre sur les nouvelles dimensions et relations de la gestion des compétences en expliquant les ressources nécessaires à la construction de compétences territoriales. Ils utilisent la métaphore d'un maçon qui a besoin de trois ressources pour construire un mur : (a) les briques qui représentent les **institutions et organisations** visibles que ce soit des entreprises, des centres de formation, des centres de recherche et développement notamment (b) le ciment qui crée le lien entre les briques qui font références aux **réseaux sociaux** que ce soit des interactions formelles ou informelles (c) les fondations, qui « constituent le **terreau propice** tant à l'émergence ou au renforcement des briques qu'à la solidification des liens qui les unissent » (Defélix et al., 2009, p. 221), représentent des éléments historiques ou culturels qui permettent notamment aux pôles de compétitivité de voir le jour.

5.2 Les phénomènes de clusterisation

La notion de compétence territoriale laisse apparaître l'importance des phénomènes de clusterisation qui voient émerger diverses formes de collaborations au niveau du territoire que l'on peut regrouper sous l'appellation de **réseaux territorialisés d'organisation** (RTO). Les RTO regroupent « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger, Perret, & Chabaud, 2007, p. 157). Ces

réseaux prennent différentes formes : districts industriels (Becattini, 1979; Brusco, 1982), clusters (Porter, 1998, 2000) ou, plus récemment, pôles de compétitivité (Calamel et al., 2011; Retour, 2009) qui se distinguent par le fait d'englober des organisations variées (contrairement aux districts industriels) et d'être labélisées par les pouvoirs publics (contrairement aux clusters) (Retour, 2009).

Ces réseaux présentent plusieurs avantages : réduction des coûts de production et de transaction, accès à une main d'œuvre qualifiée et spécialisée et facilitation du *knowledge spillover* (Bell, Tracey, & Heide, 2009; Malmberg & Maskell, 2002). La proximité présente dans les clusters permet l'échange d'informations entre acteurs (Maskell & Malmberg, 1999). Plusieurs auteurs s'intéressent à ces mécanismes de partage et de création de connaissances qui permettent aux entreprises d'un cluster d'obtenir un avantage compétitif au travers notamment, de *technology spillover*, d'échanges de connaissances tacites et d'informations informelles (Arikan, 2009; Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004; Feldman & Audretsch, 1999; Maskell, 2001; Tallman, Jenkins, Henry, & Pinch, 2004). Tallman et al. (2004) soulignent que les géographes économiques ont constaté que l'échange de connaissances est critique pour définir la performance d'un cluster régional. De plus, l'innovation joue un rôle prépondérant dans les clusters. Baptista & Swann (1998) ont constaté que les entreprises localisées dans un cluster ont plus de probabilité d'innover.

Mendez (2005, p. 2) souligne que « tout l'enjeu pour ces zones est de renouveler leurs compétences clés, de construire des ressources spécifiques intransférables qui résistent aussi bien à la concurrence des nouveaux pays producteurs qu'au « nomadisme » des entreprises multinationales ». Gallego, Gangloff, & Saoudi (2010) mettent en avant le fait que l'expertise humaine, source d'avantage compétitif, favorise le maintien des activités sur le territoire lorsqu'elle est valorisée et permet ainsi de lutter contre les risques de délocalisation. Pecqueur (2015, p. 28) explique que « la présence d'actifs spécifiques (présence d'écoles d'ingénieur, de laboratoires de recherche, d'une main d'œuvre qualifiée, etc.) permet de différencier le territoire et de l'identifier dans un contexte de concurrence spatiale forte. En second lieu, la présence de tels actifs spécifiques freine la volatilité des entreprises (propension à la délocalisation en fonction des coûts de production les plus bas possibles) » (Pecqueur, 2015, p. 28).

La première sous-partie va permettre de démontrer l'importance des relations de proximité pour le développement de mécanismes de coordination au niveau du territoire. Par la suite, nous allons nous intéresser aux différentes formes de RTO et plus particulièrement aux districts industriels et aux clusters avant de nous intéresser aux pôles de compétitivité français afin d'en comprendre les spécificités pour la gestion des compétences.

5.2.1 L'émergence de relations inter-organisationnelles

Les phénomènes de clusterisation sont ainsi source de compétitivité pour les entreprises du réseau. Cependant, afin d'être une réalité, des relations inter-organisationnelles doivent émerger. Bories-Azeau et al. (2008, p. 2) expliquent que selon Ternaux (1998) « l'émergence d'actions collectives qui supposent mises en coopération, mécanisme de coordination et d'adaptation des agents du territoire, exige des relations sociales denses, d'une durée suffisamment longue, une circulation efficace de l'information et une proximité territoriale, combinaison de proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle ». Il existe un fort encastrement social des relations économiques (Granovetter, 1985). La notion de « *trust* » est également centrale (Mathews & Stokes, 2013).

L'émergence de relations inter-organisationnelles peut être expliquée par les **relations de proximité** (Calamel & Gallego-Roquelaure, 2014). Plusieurs auteurs s'attellent à définir les types de proximités (Boschma, 2005; Bouba-Olga & Grossetti, 2008; Colletis-Wahl & Pecqueur, 2001). La proximité géographique n'implique pas forcément des interactions. Afin d'en générer, elle doit être structurée et activée par une « proximité organisée » (Torre & Rallet, 2005, p. 51). De nombreux auteurs (Gilly & Torre, 2000; Talbot, 2008; Zimmermann, 2008) distinguent la notion de proximité géographique, institutionnelle et organisationnelle. La proximité géographique fait référence aux « dimensions spatiales du processus productif » (Chabaud, Ehlinger, & Perret, 2006, p. 5). La notion de proximité institutionnelle se réfère à « un espace commun de représentations et de règles d'actions créées par l'institution » (Bocquet & Mothe, 2015, p. 179). Finalement, la proximité organisationnelle « correspond aux modalités de partage des savoirs, et de compétences techniques organisationnelles

et économiques » (Chabaud et al., 2006, p. 6). Boschma (2005) souligne que la proximité géographique favorise l'apprentissage organisationnel et l'innovation, mais ne constitue pas une condition suffisante. En revanche, elle permet de stimuler les autres formes de proximité. Zimmermann (2008, p. 115) explique que la clé de la construction territoriale consiste à créer « de la proximité organisationnelle et institutionnelle (nécessaire aux dynamiques industrielles) dans un contexte de proximité géographique ».

En plus de l'importance de différentes formes de proximités, Chabaud et al. (2006) soulignent également l'importance de **l'ancrage des relations sociales** : « les ancrages géographique, institutionnel et organisationnel renvoient aux dimensions historiques, temporelles, sociales et politiques des districts et ont une incidence extrême sur la nature et la qualité des relations inter-organisationnelles » (Chabaud et al., 2006, p. 8). En effet, en plus d'être un espace géographique, le territoire représente également un espace historique, social et culturel. L'ancrage institutionnel montre l'importance de la confiance et des réseaux sociaux pour la construction d'un « capital social ». Il « met l'accent sur l'existence de réseaux extra-économiques et informels » (Chabaud et al., 2006, p. 7). Finalement, l'ancrage organisationnel fait référence à l'émergence de systèmes de gouvernance au sein des clusters (Chabaud et al., 2006, p. 8).

5.2.2 Les spécificités des clusters et des districts industriels

Le concept de **districts industriels** remonte aux travaux fondateurs de Marshall (1919) qui insiste sur la dimension spatiale du territoire (Retour, 2009). Ils représentent la forme spatiale du modèle de « spécialisation flexible », alternative au fordisme, de Piore & Sabel (1984). Ils ont été popularisés par les travaux sur les districts italiens (Becattini, 1979) qui montrent que « le succès de certaines régions d'Italie reposait sur le principe de spécialisation flexible, c'est-à-dire le rassemblement des petites entreprises innovantes spécialisées dans un secteur de production » (Chabault & Perret, 2010, p. 4). Le district industriel représente « un modèle d'agglomération spatiale des activités basé sur une forte division du travail entre petite entreprise spécialisée sur différentes étapes d'un même processus

productif. Cet espace productif n'est pas limité aux relations industrielles mais intègre de multiples relations entre les entreprises, la communauté locale et le marché » (Bocquet & Mothe, 2009, p. 101-102). Les districts performants arrivent « à favoriser la circulation de connaissances au travers de communautés interconnectées » (Hussler, Muller, & Ronde, 2013, p. 120-121).

Par la suite, la notion de **cluster** a été popularisée par les travaux de Porter (1998). Ils sont définis comme « *geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate* » (Porter, 2000, p. 15). Les entreprises se trouvent dans une situation de coopération, elles coopèrent sur des activités en amont, et se retrouvent en situation de compétition dans des activités plus en aval, en lien avec les consommateurs (Bengtsson & Kock, 2000). Porter (1998, p. 80) relève trois caractéristiques des clusters. Premièrement, ils augmentent la productivité des entreprises de la région, notamment, au travers de la présence d'employés qualifiés et expérimentés. Deuxièmement, ils poussent l'innovation. Finalement, ils stimulent la formation de nouveaux business. A la différence des districts industriels, « l'espace productif devient un objet socialement construit qui résulte des interactions entre de multiples acteurs privés, publics, locaux et « a-locaux » » (Bocquet & Mothe, 2009, p. 105). Ainsi, en plus d'une proximité géographique, les clusters supposent une proximité organisationnelle et institutionnelle : « le concept de cluster conduit ainsi à rejeter l'idée d'une innovation spontanée au profit d'une innovation organisée » (Bocquet & Mothe, 2009, p. 105). A titre d'exemple, l'étude de Festing, Royer, & Steffen (2010) permet de souligner les avantages concurrentiels des entreprises faisant partie du cluster horloger à Glashütte en Allemagne.

5.2.1 Les spécificités des pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité ont été créés par l'Etat français à la fin de l'année 2004 afin de renforcer la compétitivité de son économie. Les premiers pôles ont été labellisés en juillet 2005 et bénéficient de subventions publiques (Bourgain & Tixier,

2010). Actuellement, il existe 67 pôles de compétitivité en France. Après la première phase (2005-2008) et la deuxième phase (2009-2012), les pôles de compétitivité se trouvent actuellement dans leur troisième phase (2013-2018) (DATAR, 2018a). Ils représentent ainsi la dernière forme en date de réseaux territorialisés d'organisation et de nombreux travaux de recherche sont actuellement menés à leur sujet (Bories-Azeau et al., 2015; Calamel et al., 2011; Defélix & Mazzilli, 2009).

Les pôles de compétitivité sont fortement encadrés dans le cadre institutionnel français. En effet, le pays est caractérisé par un fort rôle de l'Etat (Redding, 2005). Ainsi, ils se distinguent des autres types de réseaux territorialisés par le fait d'englober des organisations variées, mais contrairement aux clusters ils sont labellisés par les pouvoirs publics (Retour, 2009). Les pôles se différencient « par cette approche globale visant à associer tous les acteurs sans exceptions dans une démarche volontaire à partir d'un thème industriel » (Colle, Culié, Defélix, Hatt, & Rapiou, 2009, p. 143). Leur but est de créer des synergies locales entre les établissements de formation, de recherche et les entreprises afin de constituer un environnement innovateur et « de développer des produits et services à forte valeur ajoutée, capables de soutenir la compétitivité internationale » (Defélix, Mazzilli, Picq, & Retour, 2008, p. 1).

Sur son site internet dédié aux pôles de compétitivité, la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) et la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) définissent un **pôle de compétitivité** comme « une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées, qui s'engagent à travailler ensemble au sein d'une même structure, afin de dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant » (DATAR, 2004). Ils expliquent qu'un « pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Il accompagne également le développement et la croissance de ses entreprises membres grâce notamment à la mise sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés issus des résultats des projets de recherche. En permettant aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan sur leurs marchés en France et à l'international, les pôles de

compétitivité sont des moteurs de croissance et d'emplois » (DATAR, 2018b). De plus, ils précisent également qu'un « pôle de compétitivité repose sur un ancrage territorial fort tout en s'appuyant sur les structures existantes (tissu industriel, campus, infrastructures collectives, etc.). Le recours à une politique foncière et de développement urbain propre à assurer un développement cohérent du tissu industriel, des capacités de recherche publique et des établissements d'enseignement supérieur sont des facteurs positifs de développement du pôle de compétitivité et du potentiel de ses membres » (DATAR, 2018b).

La première caractéristique d'un pôle de compétitivité est son caractère institutionnel fort. Les pôles sont labélisés par l'Etat et ils sont munis d'une structure de gouvernance. La gouvernance est « l'ensemble des processus de coordination entre les acteurs lors de relations contractuelles » (Mendez & Messeghem, 2009, p. 139). Il y a une mise en place de supports institutionnels qui font correspondre les objectifs des acteurs au sein du pôle et créent des référentiels communs afin de favoriser les conditions de développement d'une proximité institutionnelle, qui va au-delà de la proximité géographique, et est synonyme de représentations partagées (Mendez & Messeghem, 2009, p. 139). Ainsi, les pôles ne sont pas une forme de collaboration émergente mais bien un instrument de politique industrielle. Deuxièmement, les pôles sont un système de mise en réseau élargie. L'enjeu est de faire collaborer les grandes et petites entreprises, les laboratoires de recherche ainsi que les universités et les collectivités locales. Ceci suppose le partage de ressources et la coordination des activités. Le but est l'adhésion de tous les acteurs au projet global. En troisième lieu, les pôles ont une orientation en faveur de l'innovation industrielle. Defélix, Colle, & Rapiou (2008) soulignent l'importance de la GRH dans la mise en place de conditions favorables à la création d'innovations. En effet, « l'innovation sociale apparaît comme une condition de la maîtrise du changement technique, ainsi que de la création et de la mise en œuvre de l'innovation » (Defélix et al., 2008, p. 13-14).

5.3 Les apports théoriques des travaux sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité

De nombreux travaux démontrent un élargissement du périmètre d'action de la GRH au territoire (Bories-Azeau et al., 2015; Defélix, Dégruel, Le Boulaire, & Retour, 2013). La notion d'« entreprise étendue » permet de rendre compte de ces dynamiques où les collaborations dépassent les frontières de l'organisation. Dans ce modèle « les entreprises recentrent leurs activités internes sur des domaines d'excellence réellement stratégiques, et s'associent de façon temporaire ou permanente avec des partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, co-traitants, sous-traitants) sur les autres éléments de la chaîne de valeur pour mutualiser des moyens, accéder à de nouvelles ressources ou encore innover » (Defélix & Picq, 2013, p. 44). Il s'agit de « rassembler des compétences jusqu'ici dispersées au sein d'organisations différentes » (Defélix & Picq, 2013, p. 41). Les RTO « ambitionnent d'être des écosystèmes complexes faisant collaborer de multiples acteurs au sein d'une même filière, chaîne de valeur ou territoire » (Defélix & Picq, 2013, p. 48). Les pôles de compétitivité correspondent à un modèle de compétences distribuées caractérisé par « l'association de multiples partenaires, de statuts, tailles et expertises différents, mais qui, ensemble, contribuent à une activité porteuse de valeur et d'innovation, au travers de la mise en synergie de leurs compétences respectives » (Defélix & Picq, 2013, p. 50)

Cette sous-partie va permettre de déterminer les pratiques de GRH mises en place dans les pôles de compétitivité. A titre d'exemple, Defélix et al. (2008) ont identifié des projets collaboratifs, Colle et al. (2009) des dispositifs de formation, Calamel & Gallego-Roquelaure (2014) des dispositifs de prêt de main-d'œuvre et Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2015) des dispositifs de gestion des talents au niveau du territoire. Finalement, la troisième sous-partie va permettre de démontrer l'importance des systèmes de gouvernance pour la performance des réseaux territorialisés d'organisation.

5.3.1 Les pratiques de gestion des compétences au niveau du territoire

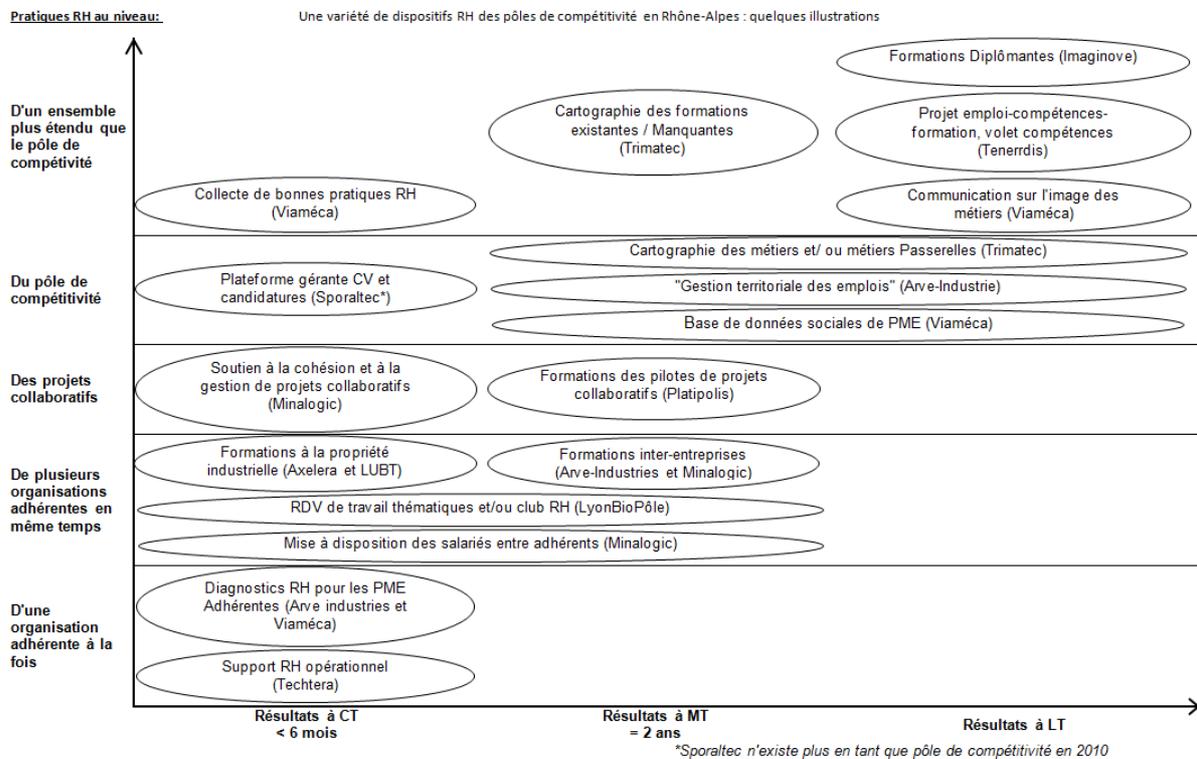
Un nombre considérable d'études a été réalisé afin de déterminer les pratiques inter-organisationnelles et plus particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines territoriales mises en place dans les pôles de compétitivité. Mazzilli (2008, p. 4) définit la **GRH inter-organisationnelle** « comme une activité ou plusieurs activités de GRH qui s'établissent entre au moins deux entreprises. Elles peuvent néanmoins comprendre la participation d'organisations tierces diverses (administrations, associations, etc...) ». Les pratiques de **GRH territoriale** se distinguent par le fait « qu'elles intègrent un rapport à l'espace particulier » (Mazzilli, 2008, p. 5), l'unité de référence est ainsi le territoire.

Dans ce cas, les entreprises se retrouvent en situation de co-activité de proximité (Mazzilli, 2009). En parlant de co-activité de proximité, Mazzilli (2009, p. 2) fait référence « à des situations de travail impliquant une proximité physique ». La mise en place de telles actions permet aux entreprises de « réaliser des économies d'échelle, en mutualisant certaines pratiques de recrutement ou de formation » (Mazzilli, 2009, p. 2), de mieux anticiper l'évolution des compétences afin de pouvoir pratiquer des reclassements, de s'inscrire « dans un cadre plus global de responsabilité sociale en matière de gestion des personnes » (Mazzilli, 2009, p. 2), finalement, de mettre en place des actions afin de développer l'emploi sur un territoire. Le terme de « fléxicurité » apparaît. Il fait référence à une invitation « à envisager le territoire comme un levier d'action pertinent pour la gestion des ressources humaines » (Mazzilli, 2009, p. 2).

Un nombre considérable d'études a été réalisé afin de déterminer les pratiques inter-organisationnelles et plus particulièrement les pratiques de gestion des emplois et des compétences territoriales (GPEC T) mises en place dans les pôles de compétitivité français. De plus, les tensions liées à l'élaboration de stratégies collectives ont été étudiées (Mazzilli, 2016). Des dispositifs de formation, de projets collaboratifs, de prêt de main-d'œuvre ou de gestion des talents ont été identifiés (Calamel & Gallego-Roquelaure, 2014; Colle et al., 2009; Defélix et al., 2008; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015).

Plus précisément, Calamel et al. (2011) ont mené une étude sur les dispositifs RH au sein de 12 pôles de compétitivité dans la région Rhône-Alpes. Ils ont analysé les dispositifs RH à l'aide de deux dimensions. La première dimension concerne l'horizon temporel des résultats attendus de l'action RH mise en place au sein des pôles de compétitivité. La réalisation de l'impact majeur attendu par les concepteurs est qualifiée de court terme si les résultats sont attendus dans une période de quelques semaines à six mois maximum. Elle est qualifiée de moyen terme si les effets sont escomptés sur une période de six mois à deux ans. Elle est qualifiée de long terme si les premiers aboutissements apparaissent au-delà des deux premières années. La deuxième dimension, qui concerne les différents niveaux d'intervention des actions, différencie les actions allant d'une seule organisation adhérente à celles allant au-delà du pôle. Colle et al. (2009) déterminent qu'il existe une réelle diversité des niveaux d'intervention, due aux facteurs de contingence suivants : (a) le secteur d'activité - certains pôles seront, par exemple, plus exposés à l'émergence de nouveaux métiers ce qui amène des enjeux en termes de formation - (b) la tradition de coopération ou non, (c) la taille des entreprises adhérentes, (d) la philosophie de la gouvernance des pôles. Calamel et al. (2011) soulignent l'importance de la contextualisation des pratiques observées. La **Figure 4** expose la variété des pratiques de GRH en croisant ces deux dimensions.

Figure 4: La variété des dispositifs RH des pôles de compétitivité en Rhône-Alpes (Calamel et al., 2011, p. 187)



Les auteurs concluent ainsi que leurs « observations invalident autant la thèse selon laquelle les pôles seraient inactifs ou impuissants en GRH, que le point de vue soutenant l'apparition d'innovation sociales radicales » (Calamel et al., 2011, p. 186).

A titre d'exemple, le pôle Minalogic, situé à Grenoble dans l'Isère, est un pôle mondial qui a pour objectif de « construire un centre de dimensions internationales pour les solutions miniaturisées intelligentes, grâce à la mise en commun de moyens en micro-nanotechnologie et en technologie du logiciel » (Defélix et al., 2008, p. 16). Deux projets ont été mis en place. Le premier, nommé « Pôle mobilité », n'est pas une démarche directe du pôle mais relève d'un dispositif inter-entreprises au statut associatif dont le but est « de mutualiser des ressources entre entreprises et de faciliter non seulement les projets personnels de création d'activité, mais aussi les transferts d'une entreprise à l'autre dans un même bassin d'emploi local » (Defélix et al., 2008, p. 21). Le deuxième projet, intitulé « Comité ressources humaines »,

s'occupe des mesures de GRH dans les projets collaboratifs, c'est-à-dire aide à la socialisation et à l'intégration des collaborateurs à l'amorce d'un tel projet afin de pallier aux problèmes de diversité culturelle professionnelle et harmonise les primes collectives (Defélix et al., 2008, p. 22-23).

Le projet « Talent 2010 » a été créé au sein du pôle **Arve Industries** Haute-Savoie Mont-Blanc et a pour but de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre dans les métiers du décolletage. Ce projet comporte deux volets. Le premier, appelé « Image et promotion des métiers », concerne la valorisation des métiers du décolletage : un espace d'accueil a été créé afin de donner des informations sur ces professions et des classes découvertes ont été mises en place (Colle et al., 2009, p. 154). Le deuxième volet, baptisé « Gestion du capital humain », est composé de deux axes. Le premier axe accompagne les entreprises adhérentes dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Le deuxième axe concerne le développement d'une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) afin de mettre en place « une structure permanente chargée de recenser et de valoriser les besoins communs identifiés au sein des entreprises adhérentes au pôle » (Colle et al., 2009, p. 154) qui prend la forme d'un site internet accessible aux participants (Calamel et al., 2011).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un dispositif permettant aux firmes de mieux gérer leurs ressources humaines ainsi que de sécuriser les parcours professionnels de leurs employés. Depuis quelques années, le concept de GPEC a été étendu au territoire. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPEC T) ou la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) est définie comme « l'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau du territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences » (Dubrion, 2011, p. 79). La GPEC T représente des avantages pour les divers acteurs. Elle permet, en particulier aux PME qui ont peu d'outils de GRH, de résoudre des problèmes de recrutement et de mobilité des salariés. En ce qui concerne les employés, elle leur donne une sécurisation de leur parcours

professionnel. Finalement, elle permet aux acteurs publics d'anticiper certains problèmes d'emploi et de préparer l'avenir du territoire (Dubrion, 2011, p. 79)

Le pôle **Tenerdis**, implanté à Grenoble et qui regroupe des acteurs actifs dans les nouvelles technologies de l'énergie (NTE), a mis en place un projet intitulé « Emploi-Compétences-Formation » qui a pour but la construction de la compétence de demain (Colle et al., 2009, p. 153). En effet, le pôle souhaite développer les compétences nécessaires pour les nouvelles technologies en matière d'énergie renouvelable. Un des dispositifs vise à recenser les offres de formation relatives aux NTE sur l'ensemble du territoire (Calamel et al., 2011, p. 10).

En guise de conclusion, Defélix & Mazzilli (2009) distinguent deux dynamiques d'articulation entre compétences individuelles et compétences territoriales à l'aide de l'étude des deux pôles mentionnés ci-dessus. En effet, ils expliquent qu'il y a deux notions à distinguer en matière de gestion des compétences au niveau du territoire. Premièrement, la gestion des compétences individuelles à l'échelle du territoire appelée gestion territoriale des compétences. Deuxièmement, la gestion de la compétence propre à un territoire, c'est-à-dire, la gestion de la compétence territoriale (Defélix & Mazzilli, 2009). Un premier cas permet de montrer comment **la défense d'une compétence territoriale permet de mieux gérer les compétences individuelles**. Le pôle Arve-Industrie Haute-Savoie Mont-Blanc, caractérisé par une tradition de spécialisation industrielle et de nombreuses coopérations, a développé le projet appelé « Talents 2010 » composé de deux volets qui a pour but de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre dans les métiers du décolletage. Le deuxième cas permet de démontrer comment le fait de **travailler sur les compétences individuelles permet de développer une compétence territoriale**. Le pôle disposant de nombreuses ressources (industriels, centre de recherche, etc...) a mis en place le projet « Emploi-Compétences-Formation » qui a pour but de cartographier les formations et permet ainsi de « stimuler et rassembler les ressources existantes » en s'appuyant sur les compétences individuelles.

Ces travaux permettent d'établir trois facteurs d'articulation entre compétences individuelles et territoriales suite à l'étude de ces deux cas : la mise en visibilité de ressources afin de faire ressortir le potentiel du territoire, la mise en réseau d'acteurs

et les dispositifs de formation. Ils mettent notamment en avant le frein au développement de cette articulation suivant : « les organismes et les institutions qui portent respectivement le souci des compétences individuelles ou celui de la compétence territoriale ne sont pas de même nature, et développent dès lors des attentes qui ne convergent pas entièrement » (Defélix et al., 2009, p. 206).

5.3.2 L'importance des systèmes de gouvernance

Les **systèmes de gouvernance** sont un point capital pour le bon fonctionnement d'un RTO. Ils font référence aux « modes de régulation des rapports entre différentes unités » (Ehlinger et al., 2007, p. 155). Les systèmes de gouvernance sont notamment importants pour la génération, le transfert et la diffusion de connaissances qui conduisent à l'innovation et donc à l'augmentation de la performance des firmes (Humphrey & Schmitz, 2002).

Mendez (2005) est la première à mettre l'accent sur l'importance des systèmes de gouvernance. Elle distingue trois types de gouvernance : privée, privée collective et publique. L'importance de la gouvernance territoriale et de l'influence de l'héritage historique pour le développement des compétences clés liées au territoire est soulignée par Mendez et Mercier (2006). Les auteurs soulignent particulièrement l'importance d'une gouvernance locale comme source de compétitivité.

Bocquet & Mothe (2009, p. 108) définissent la gouvernance comme « un mode de régulation entre une pluralité d'acteurs (publics ou privés, insérés ou non dans des réseaux) en situation d'interaction selon différents modes (plus ou moins hiérarchiques, marchands, non marchands ou contractuels), à différentes échelles (du local à l'international). Quatre finalités des structures de gouvernance sont soulignées : « définir une stratégie globale pour le réseau, coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau, contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau, accompagner le développement local du territoire » (Ehlinger et al., 2007, p. 162).

Ehlinger et al. (2007) distinguent trois types de gouvernance. Dans le premier cas, une firme focale joue le rôle de pilote du réseau. La deuxième forme de gouvernance, appelée gouvernance associative, « renvoie souvent à une combinaison particulière d'institutions privées et spécialisées en charge de l'élaboration, de l'adaptation et de l'exécution des règles collectives » (Ehlinger et al., 2007, p. 164). Les auteurs soulignent l'importance du cadre institutionnel : « les institutions deviennent donc des acteurs essentiels de la gouvernance dans la mesure où elles gèrent ces mécanismes de régulation » (Ehlinger et al., 2007, p. 164). Le dernier cas fait appel à la gouvernance territoriale qui est définie comme « un processus de confrontation ou d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais souvent pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement » (Gilly & Wallet (2001) cité par Ehlinger et al. (2007, p. 165)). La différence entre la gouvernance associative et territoriale repose « sur la formalisation de l'instance de gouvernance en lien avec le type de performance attendue » (Bocquet & Mothe, 2009, p. 109). La formalisation repose sur trois dimensions : la légitimation de l'instance de gouvernance, les ressources à disposition et des facteurs de contingence internes et externes (Bocquet & Mothe, 2009, p. 109).

L'importance des institutions est soulignée, « les institutions devenant des acteurs essentiels de la gouvernance dans la mesure où elles s'avèrent capables de mettre en œuvre des règles collectives (gouvernance associative) qui garantissent la coordination entre acteurs hétérogènes (gouvernance territoriale) » (Bocquet, Mendez, Mothe, & Bardet, 2009, p. 242). De plus, leur étude met en évidence l'existence d'une gouvernance formelle mais également informelle. Ainsi, ils mettent en avant l'importance des mécanismes informels au-delà de la structure formelle (Bocquet et al., 2009). Bocquet & Mothe (2015, p. 179) relèvent le rôle central des institutions : « elle devient une condition sine qua non à la coordination entre acteurs hétérogènes au tant que structure régulatrice ».

5.4 Les enjeux futurs pour la gestion des compétences dans les RTO

Actuellement, les RTO font face à des enjeux qui ont des répercussions sur les questions de gestion et de coordination des compétences au niveau du territoire. Zeitlin (2008) identifie trois challenges contemporains des districts industriels : le processus de transnationalisation, les changements d'acteurs majeurs et les changements de mode de gouvernance et de coordination.

Le premier challenge identifié par Zeitlin (2008, p. 234-235) a trait au **processus de transnationalisation** qui a lieu au sein des clusters. L'auteur suggère d'investiguer de plus près l'expérience des filiales de multinationales dans les districts industriels, c'est-à-dire de s'intéresser aux investissements étrangers réalisés par des entreprises multinationales étrangères au sein des districts (Zeitlin, 2008). Mendez (2005, p. 756) souligne que « certains considèrent que l'arrivée d'une multinationale est une menace pour le district, car ces entreprises cherchent à exploiter les ressources locales à leur propre avantage sans chercher nécessairement à en faire bénéficier le territoire local (Dei Ottati, 1994). Pour d'autres, l'arrivée d'une entreprise extérieure à la zone est potentiellement intéressante, elle peut permettre d'apporter de nouvelles compétences et remettre en question un ordre local qui peut être dans l'incapacité de réagir à l'évolution de l'environnement (Biggiero, 2002) ».

Dans le premier cas, Barabel, Huault, & Meier (2007, p. 598) font référence au concept de « *disembeddedness* » (**Tableau 6**) qu'ils définissent comme une transition « *from reasoning based on social relationships to more commercially oriented reasoning, and change towards increased competition that gradually wipes out former ties of solidarity, or again, leads to decreased attachment of entrepreneurs to a specific area as a result of focusing on the purely financial aspects of their activity* ». Les changements en termes de gouvernance d'entreprise notamment ont ainsi des répercussions en termes d'encastrement des relations sociales ce qui peut représenter une menace pour l'avantage compétitif régional.

Tableau 6: Cooperation and competition, embeddedness and disembeddedness in industrial districts (Barabel et al., 2007, p. 7)

Cooperation / Embeddedness	Competition / Disembeddedness
<p>Embeddedness</p> <ul style="list-style-type: none"> - Territory as a fundamental dimension of social life and social interactions. Spatially clustered relations - Social networks - Trust, solidarity - Common culture - Redistribution through common institutions (common infrastructure) 	<p>Disembeddedness</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entry of MNCs and globalization - Arrival of new companies - Decreasing attachment of entrepreneurs to a specific area - Buyers and sellers treated impersonally - Poor infrastructure
<p>Cooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interdependencies - Reciprocity (reciprocal gifts) and sharing of production - Long-term personal relations - Coordination through mutual adjustment 	<p>Competition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Market-based and calculative relations - Contracts and commercial reasoning - Opportunistic behaviour - Negotiating power - Free-rider attitude

Le deuxième challenge identifié par Zeitlin (2008, p. 235) a trait aux **changements d'acteurs majeurs**, c'est-à-dire l'évolution de la morphologie des districts et des relations entre les différents types d'entreprises. En effet, il existe une différenciation accrue dans la répartition par taille des entreprises dans les districts que ce soit par l'émergence de grandes entreprises leaders ou par la création de groupes formels et informels d'entreprises ou encore dans des prises de participation dans des fournisseurs clés (Zeitlin, 2008). Mendez (2005, p. 755) précise qu'un « élément susceptible de déstabiliser le fonctionnement des districts est l'arrivée de nouvelles entreprises souvent de grande taille, dont les dirigeants n'appartiennent pas à la communauté locale, qui s'introduisent dans le système local par le biais d'achats ou de fusions ».

Finalement, le troisième challenge identifié par Zeitlin (2008, p. 235) a trait aux **changements de mode de gouvernance et de coordination** qui ne sont pas encore pleinement compris. Il souligne l'importance de s'intéresser, à titre d'exemple, aux standards de produits comme mécanisme de coordination économique dans les districts.

Ce chapitre a permis de démontrer l'importance du niveau sub-national pour la gestion des compétences. Les travaux sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité permettent de faire le lien entre gestion des ressources humaines et territoire grâce à la notion de compétence territoriale. Les relations de proximité permettent d'expliquer l'émergence de relations inter-organisationnelles et donc des phénomènes de clusterisation. Les RTO présentent plusieurs avantages et permettent ainsi de développer un avantage compétitif au niveau régional. De nombreuses pratiques de gestion des compétences ont été identifiées dans les pôles de compétitivité français. Cependant, la transnationalisation, les changements d'acteurs majeurs et les changements dans les modes de gouvernance et de coordination représentent des enjeux pour la gestion des compétences dans les RTO.

6. Les enjeux de la gestion des compétences dans les entreprises multinationales

Les pressions de globalisation augmentent la compétitivité au niveau mondial et remettent ainsi en cause les différentes formes de RTO. Elles favorisent l'émergence d'**entreprises multinationales** (EMNs) qui poursuivent des stratégies globales plutôt que nationales ou régionales (Whitley, 2000, p. 131). Les EMNs investissent en achetant, ou en implantant, des filiales à travers le monde. Jackson & Deeg (2008) soulignent l'intérêt de croiser la littérature sur les « *comparative capitalisms* » (CC) avec le champ du « *international business* » (IB) : « *now empirical research must substantiate this emerging agenda of dynamic institutional analysis that brings together a stronger focus on firm-level IB strategy with case-based analysis of institutions in the tradition of the CC literature* » (Jackson & Deeg, 2008, p. 556).

L'une des motivations principales de ces investissements étrangers est l'exploitation des connaissances et des capacités spécifiques locales. Almond & Gonzalez (2014, p. 75) précisent que ces investissements sont généralement réalisés sur un territoire particulier en raison de facteurs en lien avec un avantage en ressources humaines : « *whether these are to do with accessing skilled labour or particular technological expertise, or with securing access to the cheapest unit labour costs available* ». Almond (2017, p. 57) ajoute que certaines formes favorables d'encastrement institutionnel sociétal ainsi que la disponibilité de formes particulières de coordination extra-firme au niveau local ou national pousse les EMNs à investir dans certaines régions plutôt que dans d'autres : « *MNCs may attempt to use localized resources, such as those derived from skills institutions, R&D infrastructures, and the presence of localized clusters of competent firms to engage as suppliers* » (Almond & Gonzalez, 2014, p. 81)

Cependant, les EMNs se trouvent dans une situation de « **dualité institutionnelle** » (Kostova & Roth, 2002) créatrice de tensions entre maison-mère et filiale. De plus, les effets de standardisation représentent une menace pour l'avantage compétitif local surtout lorsqu'il repose sur le contexte institutionnel du pays (Morgan & Kristensen, 2006). Ceci peut remettre en cause l'avantage compétitif régional ou national. Ainsi, en plus d'un fort encastrement national et régional, la gestion des

compétences fait face à des enjeux de transnationalisation. Ceci représente un challenge pour la gestion des compétences au sein d'un cluster et la préservation de son avantage compétitif (Zeitlin, 2008).

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux apports de la littérature sur les entreprises multinationales afin de comprendre les différents effets entre maison-mère et filiales. Deuxièmement, nous allons nous intéresser au contexte suisse. Le pays est caractérisé par une forte compétitivité qui attire un grand nombre d'EMNs, c'est pourquoi il représente un cas particulièrement intéressant à étudier.

6.1 Les apports de la littérature sur les entreprises multinationales

La littérature sur les entreprises multinationales s'intéresse aux modes de coordination et aux modes de transfert des pratiques de management entre maisons-mères et filiales. Les EMNs se trouvent dans une situation de « dualité institutionnelle » (Kostova & Roth, 2002). Il existe des pressions venant de la maison-mère, c'est-à-dire des effets du pays d'origine ainsi que des pressions venant de la filiale, c'est-à-dire des effets de pays d'hôte. Almond (2011, p. 546) explique que le transfert de pratiques dépendra d'un certain nombre d'éléments « *the degree and specificity of skills, the MNC's positions within the value chain, parent company orientation, national business system resources and the degree of sub-national business system autonomy will combine to shape how transfer is shaped by the relationship between MNC units and business system at sub-national level* ». De plus, le comportement de transfert des pratiques de management de la maison-mère aux filiales sera aussi variable selon les logiques d'acteurs (par exemple les managers des filiales) par exemple leurs intérêts stratégiques ou leurs logiques identitaires (Dörrenbächer & Geppert, 2011; Morgan, 2007).

Actuellement, les notions de *national business system* et les différents effets institutionnels nationaux sont continuellement remis en cause par les effets de globalisation (Pudelko & Harzing, 2007). Dans ce cas, le concept de *shareholder value* prend de l'importance et devient la nouvelle logique de contrôle dans de nombreuses EMNs. Ceci mène à une financiarisation des processus de

management (Williams & Geppert, 2006). Whitley (2000, p. 117) explique que « *national and regional economies are becoming dominated by a new global system of economic coordination and control in which competition and strategic choices are organized at the global level* » En effet, la globalisation amène des effets de standardisation des pratiques, ce qui représente une menace pour l'avantage compétitif local (Morgan & Kristensen, 2006).

6.1.1 Les effets de pays d'origine, de pays hôte et de domination symbolique

Edwards & Ferner (2002) identifient quatre facteurs d'influence sur les EMNs : l'effet du pays d'origine, les effets de pays hôte, les effets de domination symbolique et les pressions de standardisation globale. Le contexte institutionnel du pays de la maison-mère influence la mise en place de pratiques dans les filiales étrangères, ce qu'on appelle **effet de pays d'origine**. A titre d'exemple, les entreprises multinationales nord-américaines sont considérées comme étant plus souvent ethnocentriques, centralisées et formalisées avec des instruments de pilotage de la performance sophistiqués et des procédures de contrôle budgétaire standardisées dans toutes les filiales (Ferner et al., 2004). L'Allemagne et la France ont un effet de pays d'origine plus faible mais leur *business system* influence quand même les pratiques mises en place dans les filiales étrangères (Tempel et al., 2006, p. 25). L'influence du contexte institutionnel du pays de la maison-mère n'entraîne pas non plus nécessairement la reproduction à l'identique des pratiques de la maison-mère dans les filiales, il y a aussi des effets institutionnels relatifs aux cadres institutionnels du pays hôte, pays des filiales, appelé **effet de pays hôte**. Ainsi, à titre d'exemple, les entreprises multinationales nord-américaines doivent adapter leurs pratiques de relations industrielles et leur politique d'emploi aux cadres légaux plus contraignants des pays d'Europe continentale (Barmeyer & Davoine, 2011; Wächter & Peters, 2004). Finalement, l'**effet de domination symbolique** implique des relations symboliques hiérarchiques entre les économies nationales (Smith & Meiksins, 1995). Certains pays, comme les États-Unis ou le Japon, ont un effet de pays d'origine plus marqué en raison de leur légitimité dans certaines « *best practices* ».

6.1.2 Les ressources de pouvoir dans l'entreprise multinationale

Almond et al. (2005, p. 282) expliquent que la force de l'effet du pays hôte dépend de plusieurs facteurs : la cohésion des institutions du pays hôte, le degré de dépendance de l'économie nationale vis-à-vis des multinationales étrangères et la « flexibilité de localisation », qui fait référence aux menaces de délocalisation vers un pays à plus faible coût ou de délocalisation dans un pays avec un *business system* plus proche du pays d'origine de l'EMN. En effet, si l'EMN peut facilement délocaliser ses activités dans un autre pays avec des coûts de main-d'œuvre plus faibles, ou avec un NBS plus similaire, l'effet du pays hôte sera probablement plus faible (Almond et al., 2005). En revanche, l'effet du pays hôte est plus fort lorsque l'environnement national est une source d'avantage compétitif (Bouquet & Birkinshaw, 2008).

La force de l'effet du pays hôte dépend ainsi de plusieurs facteurs comme le degré d'indépendance et les ressources de pouvoir de la filiale vis-à-vis de la maison mère. Dörrenbächer & Gammelgaard (2011) identifient quatre types de ressources de pouvoir pour les filiales : le pouvoir de négociation micro-politique, le pouvoir systémique, le pouvoir basé sur les ressources et le pouvoir institutionnel. Le pouvoir basé sur les ressources et le **pouvoir institutionnel** sont les deux considérés comme forts. Concernant le premier, il est considéré comme fort car les filiales contrôlent des ressources critiques pour la performance de l'EMN. En ce qui concerne le deuxième, il est considéré comme fort parce qu'il est souvent source d'avantage compétitif. De plus, il est considéré comme durable car « les structures institutionnelles changent généralement lentement et progressivement » (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011, p. 34). Ainsi, un fort encastrement institutionnel dans le NBS du pays hôte donne un fort pouvoir aux filiales (Williams & Geppert, 2006).

L'étude réalisée par Ferner et al. (2004) montre que les multinationales américaines qui tendent à avoir une gestion des ressources humaines et des relations industrielles standardisées, formalisées et centralisées ainsi qu'une opposition générale à la réglementation étatique avec des syndicats faibles ont des difficultés à transférer leurs pratiques aux pays européens. Cependant, de nombreuses EMNs

investissent dans des pays européens malgré ces contraintes. Almond et al. (2005, p. 281) soulignent le fait que des ressources à forte valeur ajoutée peuvent se trouver dans des économies hautement qualifiées et hautement réglementées. A titre d'exemple, l'Allemagne a un marché très réglementé avec un rôle important des syndicats et des comités d'entreprise (Jacobi, Keller, & Müller-Jentsch, 1998). Williams & Geppert (2011) démontrent ainsi que ces ressources institutionnelles permettent aux entreprises manufacturières allemandes d'avoir un fort pouvoir de négociation, par rapport à leurs homologues américaines. En effet, le cadre juridique de travail coercitif allemand peut être utilisé comme une ressource par les filiales pour résister à des stratégies orientées à court terme et pour contraindre les entreprises à des investissements à long terme dans la qualification de la main-d'œuvre (Williams & Geppert, 2011) et ainsi protéger l'avantage compétitif allemand.

En plus du niveau macro (institutionnel), il y a l'importance du niveau micro (acteurs). Delbridge et al. (2011) soulignent que les travaux de Morgan & Kristensen (2006) permettent de combiner les différents niveaux (« *multi-actors analysis* »). Les acteurs du pays hôte peuvent adopter des stratégies de résistance en utilisant différentes sources de pouvoir (Tempel et al., 2006, p. 28). Le comportement de transfert des pratiques de management de la maison-mère aux filiales sera aussi variable selon les logiques d'acteurs, c'est-à-dire des **logiques micro-politiques**, par exemple leurs intérêts stratégiques ou leurs logiques identitaires (Delmestri, 2006; Dörrenbächer & Geppert, 2011; Morgan, 2007). Les perspectives micro-politiques « *see MNCs as first and foremost populated by individual actors who behave politically in social interaction, i.e. they are driven by their own motives and goals* » (Geppert, Becker-Ritterspach, & Mudambi, 2016). L'adoption de pratiques et de politiques de GRH dépendent ainsi des stratégies des managers et des parties prenantes de l'entreprise, dans la filiale et dans la maison-mère (Becker-Ritterspach, Blazejewski, Dörrenbächer, & Geppert, 2016). Les situations de « dualité institutionnelle » conduisent à des conflits micro-politiques (Morgan & Kristensen, 2006, p. 1467). A titre d'exemple, Delmestri (2006, p. 1521) explique que « *depending on institutional effects deriving from the education system, the system of industrial relations, and from specific normative expectations, the professional identity of the middle managers and their legitimacy, are based on either the capacity*

to personally solve technical problems (specifically German and Italian) or to demonstrate more managerial-like competencies (specifically British) ». Ces travaux représentent l'EMN comme un « transnational social space » (Morgan, 2001) qui peut être considéré comme un « contested terrain » (Edwards & Bélanger, 2009) car il est un lieu d'enjeux de pouvoir pour les acteurs.

Les acteurs des maisons-mères et des filiales disposent d'une liberté d'action pour définir des stratégies qui peuvent aller dans le sens d'une adoption, d'une adaptation ou d'une résistance lors du transfert des pratiques du pays d'origine (Barmeyer & Davoine, 2011). Morgan & Kristensen (2006) distinguent les « *boy scout subsidiaries* » qui suivent les exigences de la maison-mère et les « *subversive strategists* » qui sont fortement ancrés localement. La deuxième stratégie est principalement suivie par des managers locaux qui se trouvent dans un contexte où les institutions sont fortes, les réseaux entre les entreprises, associations et gouvernement locaux sont denses et où le soutien au développement des compétences des employés et la représentation des employés est également importante (Morgan & Kristensen, 2006, p. 1478).

Ferner et al. (2004) soulignent l'importance de trouver le juste équilibre entre la centralisation de l'élaboration des politiques dans l'EMN et l'autonomie des filiales. En effet, contrairement aux filiales moins connectées aux acteurs régionaux, qui risquent de ne reproduire que les procédures et les standards de la maison-mère, les filiales fortement ancrées au niveau régional et qui interagissent avec les acteurs locaux sont plus à même de développer de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques et ainsi de développer un avantage compétitif spécifique (Birkinshaw, 1997).

6.1.3 Les effets de standardisation

Les effets de pays d'origine et de pays hôte ont récemment été remis en cause par les effets de standardisation globale. Pudelko & Harzing (2007) soulignent une convergence des pratiques en fonction de « *best practices* » standardisées. Edwards, Sánchez-Mangas, Jalette, Lavelle, & Minbaeva (2016) constatent des

variations limitées dans les pratiques entre les pays et soutiennent également la thèse de standardisation des pratiques. Cependant, Drori, Höllerer, & Walgenbach (2013) constatent que, d'un côté, il n'y a pas d'homogénéité totale à l'échelle mondiale et, de l'autre, que les différences nationales ne sont pas non plus entièrement préservées.

L'espace géographique et social global dans lequel la compétitivité des entreprises se construit aujourd'hui semble se jouer de plus en plus dans l'interaction entre un niveau de gouvernance supra-national et un niveau sub-national de production de valeur et d'innovation (Almond, 2011). Ainsi, le phénomène annoncé de globalisation a fait place à une réalité que l'on peut mieux décrire par la notion de glocalisation, hybridation de global et local (Drori et al., 2013). La glocalisation comprend la combinaison de pratiques importées avec des éléments locaux qui permettent à un concept global de prendre racine dans un cadre local (Boxenbaum & Gond, 2013). Prises dans un double faisceau d'effets institutionnels du NBS pays d'origine et du NBS pays hôte, les nouvelles pratiques hybrides des multinationales ne sont pas seulement des adaptations aux contraintes locales ou aux standards globaux, mais peuvent combiner une partie innovante (Boyer, 1997, p. 3). Plus généralement, Morgan (2007) présente l'entreprise transnationale comme un espace social transnational dans lequel de telles hybridations ou innovations sont possibles et souligne également l'importance des contextes institutionnels régionaux pour ces pratiques innovantes.

6.2 Les entreprises multinationales en Suisse

La Suisse est caractérisée par une forte présence d'entreprises multinationales (EMNs). L'Office fédérale de la statistique (OFS) souligne qu'en 2015, 11'524 filiales de multinationales étrangères étaient établies en Suisse et qu'elles employaient environ 470'000 personnes, soit quelque 10% de l'emploi total du pays (OFS, 2017). En se basant sur le nombre d'emplois, les pays dont les entreprises sont les plus représentées en Suisse sont l'Allemagne (25,1%), les États-Unis (21,2%), la France (12,9%) et le Royaume-Uni (6,3%) (OFS, 2017).

La Suisse est caractérisée par un haut degré d'internationalisation car la rareté des ressources naturelles et le marché domestique restreint ont poussé les entreprises suisses à adopter une orientation internationale très tôt (Bairoch, 1990 cité par Ravasi, Salamin, & Davoine, 2013, p. 3). Le pays est synonyme d'ouverture sur le monde : « plus de 20% de la population possède un passeport étranger, l'économie est fortement orientée vers les exportations et plusieurs organisations internationales ont leur siège en Suisse » (SEFRI, 2017a, p. 7). Depuis 30 ans, les entreprises suisses suivent un mouvement de transnationalisation : certaines entreprises suisses s'étendent à l'étranger, d'autres entreprises suisses fusionnent avec des entreprises étrangères et dans certains cas, plus rares, des entreprises étrangères viennent s'établir en Suisse pour des raisons fiscales (Bühlmann, David, & Mach, 2012, p. 218). De plus, la forte compétitivité du pays attire de nombreux capitaux étrangers. Certaines entreprises suisses sont maintenant contrôlées par des firmes étrangères (Afonso & Mach, 2011, p. 7).

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux changements de gouvernance en Suisse à travers certaines réformes dans les années 90 qui expliquent la plus forte orientation vers l'actionariat observé en Suisse. Dans un deuxième temps, nous allons souligner les conséquences en termes de profils de managers. En effet, la forte transnationalisation des entreprises suisses amène des changements dans les modèles de carrières des managers en Suisse.

6.2.1 Les changements dans la gouvernance d'entreprise

La Suisse est souvent appelée la « forteresse des Alpes » par la communauté financière internationale (David & Mach, 2006). Traditionnellement, la Suisse se caractérisait par une gouvernance d'entreprise orientée vers les initiés malgré sa forte internationalisation afin de protéger les propriétaires de l'entreprise. Les sociétés avaient des mécanismes de protection comme les réserves cachées ou les distorsions de droits de vote (Schnyder & Widmer, 2011). À titre d'exemple, elles ont été autorisées à émettre différentes catégories d'action afin de se protéger contre la menace des prises de contrôle par des entreprises étrangères (David & Mach, 2006, p. 11).

Néanmoins, certaines réformes au cours des années 1990 ont renforcé la protection des actionnaires conduisant à un **système plus libéral axé sur les actionnaires** (Schnyder & Widmer, 2011). Afonso & Mach (2011, p. 6) expliquent que les changements dans les mécanismes de contrôle et le cadre réglementaire ont conduit à de nouvelles stratégies parmi les plus grandes entreprises suisses qui ont été beaucoup plus exposées à la pression de l'évaluation boursière et aux investisseurs institutionnels, en mettant l'accent sur la valeur actionnariale (*shareholder value*). Ces réformes ont été possibles principalement en raison de deux facteurs : l'apparition de « raiders d'entreprise » et les changements dans les profils de managers suisses. Il existe un nouveau type de managers qui est orienté vers les aspects financiers. Ils sont ouverts à des « *shareholder-oriented management practices that traditional managers had strongly opposed* » (Schnyder & Widmer, 2011, p. 116). Afonso & Mach (2011, p. 7) soulignent que certaines entreprises suisses importantes sont maintenant contrôlées par des entreprises étrangères. Les grandes entreprises sont devenues beaucoup plus transnationalisées et soumises à la pression des marchés financiers (Afonso & Mach, 2011, p. 9). Emmenegger (2011) montre que l'internationalisation a poussé les employeurs suisses à adopter une position plus conflictuelle.

6.2.2 Les changements des profils de managers

Traditionnellement, le **modèle de carrière suisse** est assimilé au modèle germanique (Evans et al., 1989). Ceci peut être expliqué par le système suisse de formation duale similaire au système allemand. Dans le modèle de carrière germanique traditionnel, un manager suisse doit avoir une bonne expertise professionnelle (Fachwissen) ainsi qu'une expertise du secteur pour être légitime en tant que manager (Davoine & Ravasi, 2013). En Suisse, la légitimité de l'autorité est associée aux compétences professionnelles, à l'expérience professionnelle et à la connaissance, ce qui peut être considéré comme une conséquence culturelle du système de formation professionnelle.

Cependant, la mondialisation amène des changements en termes de profils de managers en Suisse. Ravasi et al. (2013, p. 3) soulignent le fait que la Suisse est

caractérisée par un marché du travail attractif en termes de salaire et d'opportunités de carrière. De plus, elle représente un pays avec une qualité de vie élevée (Mercer, 2018), de nombreux managers étrangers sont ainsi attirés par le marché du travail suisse. David et al. (2012) s'intéressent à l'impact de la globalisation sur les carrières des managers suisses et concluent qu'actuellement deux catégories de managers coexistent : « premièrement, les dirigeants qui se caractérisent par leur appartenance à des entreprises familiales et leur parcours de montagnard ; deuxièmement, en rupture avec le modèle traditionnel, les managers recrutés à l'externe pour occuper directement une fonction dirigeante sans gravir les échelons de l'entreprise ». L'étude de Davoine & Ravasi (2013) confirme cette tendance et démontre que le modèle de carrière suisse est hybride. Actuellement, les tops managers suisses ont des profils internationaux et viennent de différents pays. Bühlmann et al. (2012) démontrent l'importance d'un « capital cosmopolite » pour les tops managers en Suisse, c'est-à-dire des expériences à l'étranger, des réseaux internationaux et des diplômes reconnus internationalement comme les MBA au détriment d'un « capital national », c'est-à-dire l'armée ou l'appartenance à un parti politique notamment.

Ce dernier chapitre permet de souligner les enjeux qui apparaissent en lien avec les effets de globalisation et l'arrivée d'EMNs étrangères sur le territoire suisse. Ces entreprises se trouvent prises dans un double effet institutionnel du NBS du pays d'origine et du NBS du pays hôte. De plus, il existe des pressions de standardisation. Ainsi, ces éléments peuvent potentiellement remettre en cause le cadre institutionnel national et l'avantage compétitif local. Ceci représente un challenge pour la gestion des compétences au sein des RTO et la préservation de son avantage compétitif (Zeitlin, 2008).

Partie III: Etude empirique

7. Méthodologie

Afin de répondre aux questions de recherche de la présente étude, une approche qualitative par étude de cas a été utilisée (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 86; Yin, 2014). La récolte de données combine des entretiens individuels et collectifs, une récolte documentaire ainsi que des échanges informels, des observations et un focus group. Ce chapitre va permettre de définir le paradigme de recherche ainsi que la méthode de recherche utilisée. De plus, il permettra de détailler la collecte de données ainsi que les difficultés méthodologiques rencontrées. Finalement, la grille d'analyse utilisée sera présentée et détaillée.

7.1 Le paradigme de recherche et la posture épistémologique

Guba & Lincoln (1994, p. 105) définissent un **paradigme de recherche** comme « *the basic belief system or worldview that guides the investigator, not only in choices of method but in ontologically and epistemologically fundamental ways* ». Les postulats épistémologiques et ontologiques sont ensuite traduits en une stratégie méthodologique (Krauss, 2005, p. 764). L'**ontologie** représente la "réalité" investiguée par le chercheur ((Healy & Perry, 2000, p. 119). L'**épistémologie** fait référence à la relation entre cette réalité et le chercheur (Healy & Perry, 2000, p. 119). Finalement, la **méthodologie** représente la technique utilisée par le chercheur afin d'investiguer cette réalité (Healy & Perry, 2000, p. 119). Healy & Perry (2000) en se basant sur Guba & Lincoln (1994) définissent quatre paradigmes de recherche (**Tableau 7**) : positivisme, théorie critique, constructivisme et réalisme.

Tableau 7: Les quatre paradigmes de recherche (Healy & Perry, 2000, p. 119 adapted from Perry, Alizadeh and Riege, (1996, p. 547) based on Guba and Lincoln (1994))

	Paradigm			
Element	Positivism	Critical theory	Constructivism	Realism
Ontology	Realism Reality is real and apprehensible	Historical realism “Virtual” reality shaped by social, economic, ethnic, political, cultural, and gender values, crystallised over time	Relativist Multiple local and specific “constructed” realities	Critical realism Reality is “real” but only imperfectly and probabilistically apprehensible
Epistemology	objectivist findings true	subjectivist value mediated findings	subjectivist created findings	modified objectivist findings probably true
Common methodologies	experiments/surveys verification of hypotheses: chiefly quantitative methods	dialogic/dialectical researcher is a “transformative intellectual” who changes the social world within which participants live	hermeneutical / dialectical researcher is a “passionate participant” within the world being investigated	case studies / convergent interviewing triangulation, interpretation of research issues by qualitative and by some quantitative methods such as structural equation modelling

Premièrement, le **positivisme** considère que la réalité peut être appréhendée (Guba & Lincoln, 1994, p. 109). L'enquêteur et l'objet investigué sont considérés comme des entités indépendantes. L'enquêteur est capable d'étudier l'objet sans l'influencer ou sans être influencé par l'objet (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). La méthodologie utilisée repose sur le test d'hypothèses à l'aide de méthodes quantitatives (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). Ainsi, les positivistes se séparent du monde étudié alors que dans les trois autres paradigmes, les chercheurs reconnaissent leur participation dans le monde réel. C'est pourquoi cette approche est inappropriée lorsque l'on s'intéresse à des phénomènes de sciences sociales (Healy & Perry, 2000, p. 119).

La **théorie critique** représente le deuxième paradigme de recherche. Elle considère que la réalité est façonnée par les facteurs sociaux, culturels, économiques, éthiques et de genre cristallisés à travers le temps (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). L'enquêteur et l'objet investigué sont liés et une influence existe, les résultats sont ainsi *value mediated* (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). La nature transactionnelle de la recherche requiert un dialogue entre l'enquêteur et le sujet de l'enquête (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). Les recherches sont ainsi souvent de type ethnographique ou historique et réalisées sur le long terme (Healy & Perry, 2000, p. 119).

Troisièmement, le **constructivisme** soutient que la vérité s'apparente à un système de croyance particulier dans un contexte particulier (Healy & Perry, 2000, p. 120). L'enquêteur et l'objet investigué sont liés de façon interactive. Les résultats sont littéralement créés pendant que l'enquêteur procède (Guba & Lincoln, 1994, p. 111). Ces constructions sont interprétées en utilisant des techniques herméneutiques et sont comparées avec des échanges dialectiques. Le but final est d'obtenir une construction consensuelle plus sophistiquée que la construction précédente (Guba & Lincoln, 1994, p. 111).

Finalement, le **réalisme** comprend des éléments issus du positivisme et du constructivisme (Krauss, 2005, p. 761). Il considère que la réalité peut seulement être appréhendée de manière imparfaite (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). Healy & Perry (2000, p. 121) expliquent : « *ontology of realism assumes that the research is dealing with complex social phenomena involving reflective people* ». Contrairement à la théorie critique et au constructivisme, la perception des participants ne

représente pas la réalité : « *a participant's perception for realism is a window to reality through which a picture of reality can be triangulated with other perceptions [...] realism relies on multiple perceptions about a single reality [...]. These multiple perceptions involve triangulation of several data sources, and of several peers researcher's interpretations of those triangulation* » (Healy & Perry, 2000, p. 123). Afin d'atteindre ce but, les techniques qualitatives sont de plus en plus privilégiées (Guba & Lincoln, 1994, p. 110) et plus particulièrement les études de cas ainsi que les entretiens non-structurés ou semi-structurés (Krauss, 2005, p. 762). King (2004a, p. 12) explique que les approches réalistes « *assume that the accounts participants produce in interviews bear a direct relationship to their "real" experiences in the world beyond interview situation* ». Il ajoute : « *realist interviews may be rather more structured than some other qualitative interviews, because of the need to ensure that different participants' accounts and different types of data can be systematically compared* » (King, 2004a, p. 12). Dans le cadre de cette recherche, un paradigme réaliste a été privilégié car il permet de s'intéresser à des phénomènes sociaux complexes (Healy & Perry, 2000, p. 121). Ce paradigme de recherche est approprié lorsqu'il s'agit d'appréhender le monde réel à partir des perceptions des participants, même si cela ne peut qu'être fait de manière imparfaite (Healy & Perry, 2000, p. 123). Le positivisme est considéré comme « *value-free* », la théorie critique et le constructivisme comme « *value-laden* ». Les chercheurs réalistes, quant à eux, sont considérés comme « *value-aware* » ainsi le réalisme repose sur des perceptions multiples d'une réalité unique et explique l'importance de trianguler les données (Healy & Perry, 2000, p. 123).

7.2 La stratégie de recherche

Une approche qualitative par étude de cas représente une stratégie de recherche appropriée dans la cadre d'un paradigme de recherche réaliste (Krauss, 2005, p. 762). Elle permet de comprendre des processus sociaux complexes (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2014). Piekkari, Welch, & Paavilainen (2009, p. 569) définissent l'étude de cas comme une « *research strategy that examines, through the use of a variety of data sources, a phenomenon in its naturalistic context, with the*

purpose of “confronting” theory with the empirical world ». Gibbert, Ruigrok, & Wicki (2008, p. 1466) soulignent l'importance du contexte dans les études de cas : « *a key difference with other research methods is that case studies seek to study phenomena in their contexts, rather than independent of context ».*

Yin (2014, p. 9) définit trois conditions permettant de déterminer la méthode à utiliser : le type de questions posées, l'étendue du contrôle du chercheur sur les événements comportementaux ("*behavioral events*") et le degré de focus sur des événements contemporains en opposition à des événements uniquement historiques. Le **Tableau 8** permet de souligner les caractéristiques d'une étude de cas :

Tableau 8: L'étude de cas (Yin, 2014, p. 9)

Méthode	La forme des questions de recherche	Nécessite un contrôle des événements comportementaux ?	Se concentre sur des événements contemporains ?
Etude de cas	"how ?" (comment ?) "why ?" (pourquoi ?)	Non	Oui

La formulation des questions de recherche représente l'une des étapes les plus importantes d'un travail de recherche. La catégorisation de base distingue les types de question suivants : « *who* » (qui), « *what* » (quoi), « *where* » (où), « *how* » (comment) et « *why* » (pourquoi). Les questions de recherche formulées avec « *how* » (comment) et « *why* » (pourquoi) sont susceptibles de favoriser le recours à une étude de cas (Yin, 2014, p. 10-11). De plus, l'étude de cas est favorisée lorsque l'on s'intéresse à des événements contemporains et que l'on ne peut pas manipuler les comportements pertinents (Yin, 2014, p. 12). Yin (2014, p. 2) résume : « *doing case study research would be preferred method, compared to other, in situation*

when, (1) the main research questions are “how” and “why”; (2) a researcher has little or no control over behavioral events; and (3) the focus of study is a contemporary (as opposed to entirely historical) phenomenon ». Dans le cadre de cette recherche, les questions de recherche s’intéressent au « comment », dans le cadre d’événements contemporains, sans manipulation des comportements. Ainsi, une approche qualitative par étude de cas est appropriée. De plus, cette méthode permet de prendre en compte le contexte de l’étude (Gibbert et al., 2008).

Yin (2014, p. 16-17) donne une double définition de l’étude de cas. La première partie a trait à la portée de l’étude de cas : « a case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident » (Yin, 2014, p. 16). La deuxième partie fait référence à ses caractéristiques : « a case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one results; relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result; benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis » (Yin, 2014, p. 17).

Yin (2014, p. 45) identifie quatre tests utilisés communément pour juger de la qualité d’une recherche empirique en sciences sociales et plus particulièrement celle d’une étude de cas : la validité de construction (*construct validity*), la validité interne (*internal validity*), la validité externe (*external validity*) et la fiabilité (*reliability*).

En ce qui concerne la **validité de construction**, Yin (2014, p. 46) explique qu’il est important d’identifier des mesures opérationnelles pour le concept étudié. Gibbert et al. (2008, p. 1466) expliquent que la validité de construction d’une procédure « refers to the quality of the conceptualization or operationalization of the relevant concept ». Elle doit être considérée pendant la phase de collecte des données. Il existe trois tactiques afin d’augmenter la validité de construction d’une étude de cas : utiliser plusieurs sources de preuves, établir une chaîne de preuve et avoir un projet de rapport d’étude de cas examiné par les informateurs clés (Yin, 2014, p. 47).

La **validité interne**, dans le cas d'études de cas explicatives ou causales, s'intéresse aux relations de causalités. De plus, elle fait référence, de façon plus large, aux problèmes d'inférence. Gibbert et al. (2008, p. 1466) expliquent : « *the issue is whether the researcher provides a plausible causal argument, logical reasoning that is powerful and compelling enough to defend the research conclusion* ». La validité interne fait référence à la phase d'analyse des données. Yin (2014, p. 48) suggère quatre tactiques afin d'augmenter la validité interne d'une étude : la concordance de motifs ("*pattern matching*"), la construction d'explications, le fait d'adresser d'autres explications ainsi que l'utilisation de modèles logiques.

La **validité externe** a trait à la généralisation des données. Yin (2014, p. 48) explique que la manière dont la question de recherche est posée influence la stratégie permettant d'obtenir une validité externe. C'est pourquoi la phase de conception de la recherche est cruciale à travers l'identification de la théorie appropriée. Gibbert et al. (2008, p. 1468) expliquent que « *Eisenhardt (1989) argues that case studies can be a starting point for theory development and suggests that a cross-case analysis involving four to 10 case studies may provide a good basis for analytical generalization* ». L'auteur souligne également que la validité de construction et la validité interne sont des conditions *sine qua non* à la validité externe (Gibbert et al., 2008, p. 1468).

Finalement, la **fiabilité** permet de démontrer que les opérations de l'étude peuvent être répétées en obtenant les mêmes résultats. Gibbert et al. (2008, p. 1468) expliquent que la transparence et la réplication sont les deux mots d'ordre de la fiabilité. L'un des prérequis est un document avec la procédure suivie. Yin (2014, p. 49) suggère deux tactiques afin d'augmenter la fiabilité d'une étude de cas : l'utilisation d'un protocole et d'une base de données.

7.3 Les unités d'analyse

Yin (2014) distingue plusieurs étapes importantes dans le cadre d'une étude de cas : la planification, le design de recherche, la préparation, la collecte, l'analyse et le partage. Il souligne l'importance de la phase de design : « *the design is the logical*

sequence that connects the empirical data to study's initial research questions and, ultimately, to its conclusions » (Yin, 2014, p. 28). L'auteur distingue les études de cas uniques et les études de cas multiples (Yin, 2014, p. 56-63). Il distingue également les études de cas holistiques avec une approche globale et les études de cas intégrées ayant des unités d'analyse à plusieurs niveaux. Les **études de cas uniques** sont appropriées dans le cas d'une étude de cas critique, inhabituelle, commune, révélatrice ou longitudinale. L'auteur précise que « *multiple-case study designs are likely to be stronger than single-case study designs* » (Yin, 2014, p. 26). Cependant, les **études de cas multiples** requièrent des ressources extensives et beaucoup de temps (Yin, 2014, p. 57).

Il est important de définir le cas, c'est-à-dire l'unité d'analyse et de le délimiter (Yin, 2014, p. 31). La définition des unités d'analyse repose directement sur les questions de recherche. Miles & Huberman (1994, p. 25) définissent un cas comme : « *a phenomenon of some sort occurring in a bounded context. The case is, in effect, your unit of analysis. Studies may be of just one case or of several* ». Yin (2014, p. 34) précise : « *bounding the case in these ways will help to determine the scope of your data collection and, in particular, how you will distinguish data about the subject of your case study (the "phenomenon") from data external to the case (the "context")* ».

La première partie de la revue de littérature a permis de démontrer qu'un pays est encadré dans un cadre institutionnel spécifique et plus particulièrement dans un système de développement et de contrôle des compétences qui peut être source d'avantage compétitif. Les deuxième et troisième partie de la revue de littérature ont permis de démontrer qu'en plus du niveau national, le niveau régional et transnational sont également capitaux pour la gestion des compétences. Finalement, ces éléments amènent de nombreux challenges pour la gestion des compétences au niveau d'un territoire. Ceci a permis de formuler les questions de recherche suivantes :

RQ 1: Comment le développement et le contrôle des compétences prend-il forme et permet-il à l'industrie horlogère suisse d'afficher un avantage compétitif ?

RQ 2: Comment les compétences sont-elles coordonnées au niveau local, régional, national et transnational ?

RQ 3: Comment les changements identifiés dans les districts industriels par Zeitlin (2008) impactent-ils la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse ?

La présente étude représente une étude de cas unique par son caractère révélateur (Yin, 2014, p. 54). Cette recherche s'intéresse au secteur horloger dans son ensemble. Cependant, elle est composée de plusieurs unités d'analyse encadrées dans le même cas et peut ainsi être qualifiée de « *embedded case study design* » (Yin, 2014, p. 55). Le système de développement et de contrôle des compétences et plus particulièrement son encastrement régional représente ainsi la première unité d'analyse. Les pratiques de gestion des compétences au niveau local, régional, national, transnational représentent ainsi la deuxième unité d'analyse. Finalement, les impacts des changements identifiés dans les districts industriels par Zeitlin (2008) sur la gestion des compétences représentent la troisième unité d'analyse.

7.4 La récolte de données

La récolte de données combine des entretiens individuels et collectifs, une récolte documentaire ainsi que des échanges informels, des observations et un focus group. Yin (2014, p. 119) souligne que l'une des forces majeures des études de cas est le fait d'avoir la possibilité d'utiliser de nombreuses sources de preuves différentes. L'auteur explique : « *case study evidence comes from six sources : documents, archival records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artifacts* » (Yin, 2014, p. 102). L'utilisation de plusieurs sources permet la triangulation des données (« *data triangulation* ») : « *when you have really triangulated data, the case study's findings will have been supported by more than a single source of evidence* » (Yin, 2014, p. 120). Avant de détailler plus précisément le processus de collecte de données, nous allons nous intéresser à l'accès au terrain.

La Chaire de Ressources Humaines et Organisation (RHO) de l'Université de Fribourg a commencé à effectuer des travaux sur les questions de gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse en 2011 dans le cadre de travaux de Master. Un premier travail a été effectué par une étudiante sur les nouvelles dimensions de la gestion des compétences dans un grand groupe horloger suisse dans le cadre d'un stage (Lang, 2012). Ce travail a permis de souligner les enjeux liés aux compétences territoriales dans l'industrie horlogère suisse. A la suite de ce premier travail, deux travaux de Master supplémentaires ont été réalisés, sur des questions de gestion des compétences au niveau du territoire de l'industrie horlogère suisse (Bruelhart, 2015; Mettler, 2015). Ces travaux constituent ainsi le point de départ de cette recherche qui représente un réel projet d'équipe au sein de la Chaire RHO.

L'industrie horlogère suisse représente un secteur hermétique et difficile d'accès. Cependant, les contacts du Prof. Dr. Eric Davoine ont permis d'accéder à plusieurs acteurs de l'industrie horlogère suisse. Afin de comprendre le contexte institutionnel du secteur, les acteurs clés des relations industrielles de l'industrie horlogère ont été interrogés : la Convention patronale de l'industrie horlogère (CPIH) et la Fédération horlogère (FH) qui représentent les intérêts des employeurs ainsi que le syndicat UNIA qui représente les intérêts des employés. De plus, afin de comprendre les enjeux liés à la formation, trois directeurs d'écoles horlogères ainsi que le directeur de la Fondation WOSTEP ont été interrogés. Finalement, les entretiens avec les offices régionaux de placement et les agences de placement ont permis d'approfondir les questions liées à l'emploi. Dans un deuxième temps, une prise de contact avec des entreprises horlogères a été réalisée. Deux études de cas ont été effectuées dans deux entreprises horlogères afin de s'intéresser à la gestion des compétences. Par la suite, des entretiens complémentaires ainsi que des séances de validation de résultats avec des DRH de quatre grands groupes horlogers ainsi que deux marques indépendantes ont été effectués. Le **Tableau 9** décrit les organisations ayant participé à l'étude.

Tableau 9: Les organisations ayant participé à l'étude

Organisation	Groupe	Entretiens	Séance de validation collective	Code
CPIH		2	X	I – 1
FH		1	-	I – 2
UNIA		1	-	I – 3
WOSTEP		1	-	I – 4
Ecole technique A		1	-	I – 5
Ecole technique B		1	-	I – 6
Ecole technique C		1	-	I – 7
Office régional de placement (ORP) A		1	-	I -8
Office régional de placement (ORP) B		1	-	I -9
Office régional de placement (ORP) C		1	-	I -10
Agence de placement A		1	-	I -11
Agence de placement B		1	-	I -12

HQ groupe A	Groupe A	0	X	HQ - A
HQ groupe B	Groupe B	6	X	HQ - B
Entreprise 1	Groupe B	10	-	EB - 1
Entreprise 2	Groupe B	9	-	EB - 2
Entreprise 3	Groupe B	1	X	EB - 3
Entreprise 4	Groupe B	1	-	EB - 4
Entreprise 5	Groupe B	0	X	EB - 5
HQ groupe C	Groupe C	1	X	EC - 6
Entreprise 7	Groupe D	1	-	ED - 7
Entreprise 8		2	X	E - 8
Entreprise 9		1	X	E - 9
Total		45 entretiens	9 participants	

Le but était d'avoir un ensemble d'interlocuteurs représentatifs du secteur horloger. Cependant, une des difficultés rencontrées lors de la phase d'entretiens a été l'accessibilité des différents groupes. L'une de nos personnes de contact travaillant au sein du groupe horloger B nous a permis d'obtenir plusieurs entretiens avec des DRH de différentes entités du groupe. Afin de réduire la surreprésentation de ce groupe, des entretiens complémentaires ont été effectués avec des DRH venant d'autres groupes et entreprises horlogères. Des difficultés ont été rencontrées afin d'obtenir des entretiens au sein du groupe horloger A. Afin de limiter au maximum ce biais, l'un de leur représentant RH a été présent lors du focus group.

En ce qui concerne la récolte de données, des entretiens semi-directifs ont été effectués. En plus des entretiens qualitatifs, une **collecte documentaire** systématique (articles de presse, articles de revues professionnelles, rapports d'études, documents officiels, ...) a été réalisée depuis le début de cette recherche en janvier 2015 (**Tableau 10**).

Tableau 10: La collecte documentaire

Type de document	Exemples
Sites internet officiels	http://www.cpih.ch , http://www.fhs.swiss/fre/ , http://wostep.ch , ...
Brochures	CPIH, UNIA, WOSTEP, FHH, ...
Documents officiels	Rapports annuels, communiqués de presse, ...
Documents internes	Descriptif de fonction, outils de gestion de compétences, formulaire d'évaluation, ...
Articles de journaux	Bilan, Le Temps, Journal du Jura, ...
Articles de revues spécialisées	Journal suisse d'horlogerie, PME magazine, Great Magazine of Timepieces, ...
Rapports	Crédit suisse, Deloitte, ...
Ouvrages	Donzé, Munz, Marti, ...
Travaux d'étudiants	Travaux de séminaire, travaux de Bachelor

Afin de collecter de l'information sur les différents groupes horlogers et les marques indépendantes, l'auteur de ce travail eu l'opportunité de suivre plusieurs travaux réalisés par des étudiants de l'Université au sein de la Chaire RHO. Les travaux de séminaire s'intéressaient à l'histoire et la stratégie du Swatch Group, de Richemont, Rolex, LVMH, Kering, Patek Philippe et finalement Breitling. Ces travaux ainsi que tous les autres documents récoltés m'ont permis de créer des tableaux de synthèse disponibles en annexe avec les principales caractéristiques et les chiffres clés de ces firmes.

De plus, des thématiques de travaux de Bachelor que nous souhaitons approfondir ont été proposées aux étudiants. A titre d'exemple, les travaux réalisés au sein de la Chaire RHO ont permis de constater que l'industrie horlogère suisse fait actuellement face à de nombreux changements qui représentent de réels enjeux pour le secteur : l'automatisation de la production, les montres connectées ainsi que la digitalisation de la distribution. J'ai ainsi eu l'opportunité de suivre des travaux de Bachelor sur le système de formation horloger, sur la communication marketing du travail horloger, sur la menace ou l'opportunité que représentent les smartwatches pour le secteur, sur les conséquences de la digitalisation sur les compétences des vendeurs dans l'industrie horlogère, sur la concentration d'entreprises au sein du cluster horloger et finalement, sur l'importance des conventions collectives de travail pour les relations professionnelles dans l'horlogerie.

L'ensemble de ces travaux m'a permis d'approfondir mes connaissances sur le sujet, de compléter ma collecte documentaire et de détailler mon analyse. Le **Tableau 11** permet de synthétiser les travaux suivis ainsi que leurs apports.

Tableau 11: Les travaux d'étudiants encadrés

Type de travaux	Sujet du travail	Informations collectées
Séminaire (Perrottet, 2015)	Analyse stratégique du Swatch Group	Historique du groupe, chiffres clés, stratégie du groupe (gamme de produits, production, distribution, communication), profil du conseil d'administration et de la direction générale, analyse SWOT
Séminaire (Andrey, 2015)	Richemont : histoire de la stratégie du groupe et des marques	Historique du groupe, chiffres clés, stratégie du groupe (gamme de produits, production, distribution, ...), analyse SWOT
Séminaire (Jacomelli, 2016)	Rolex : Histoire de la stratégie du groupe et des marques	Historique du groupe, chiffres clés, stratégie du groupe (gamme de produits, production, distribution, ...), analyse SWOT
Séminaire (Bättig, 2016)	LVMH (Horlogerie suisse) : histoire de la stratégie du groupe et des marques	Historique du groupe, chiffres clés, stratégie du groupe (gamme de produits, production, distribution, ...), profil de la direction générale, analyse SWOT
Séminaire (Hade, 2016)	Kering : History of the General Strategy of the Holding Group and of its Brands (Watchmaking)	Historique du groupe, chiffres clés, stratégie du groupe (gamme de produits, production, distribution, ...), analyse SWOT

Séminaire (Naili, 2017)	Marques indépendantes dans l'industrie horlogère : histoire de leur stratégie (Patek Philippe)	Historique de l'horlogerie, historique de la marque, chiffres clés, stratégie (produits, production, distribution, communication), analyse SWOT
Séminaire (Praplan, 2018)	Les opportunités et conséquences du rachat de marques horlogères indépendantes sur leur stratégie d'entreprise : application au cas Breitling	Historique de la marque, chiffres clés, stratégie (gamme de produits, production, distribution, ...), analyse SWOT
Bachelor (Duc, 2018)	L'évolution de la formation horlogère en Suisse	Historique de la formation horlogère, les cursus de formation actuels, les défis futurs de la formation horlogère
Bachelor (Bättig, 2018)	Bouleversement au sein de l'industrie horlogère suisse : l'arrivée des smartwatches sur le marché : menace, ou opportunité ?	Structure et historique de l'industrie dans son ensemble, état des lieux des marques suisses, étrangères et de téléphonie mobile ayant des smartwatches, analyse SWOT

Bachelor (Leoni, 2018)	Compétences et digitalisation - L'effet de la numérisation sur les compétences des vendeurs dans le secteur horloger suisse	Structure et historique de l'industrie dans son ensemble, l'évolution de la distribution dans les boutiques de luxe horlogères, l'évolution des compétences des vendeurs
Bachelor (Jacomelli, 2018)	La communication marketing du travail horloger - Comment le travail horloger est intégré dans les discours marketing du secteur ?	Représentation marketing du travail horloger, explication historique de phénomène, la réalité du travail horloger
Bachelor (Kapllani, 2018)	L'industrie horlogère suisse : entre localisation et globalisation	Historique de l'industrie horlogère, mouvements de fusions et acquisitions dans l'industrie horlogère, l'enjeu de l'ancrage territorial, lien entre la globalisation et la localisation dans l'horlogerie suisse
Bachelor (Piller, 2019)	L'importance des conventions collectives de travail dans les relations professionnelles en Suisse : le cas de l'horlogerie	Caractéristiques et historique de l'industrie horlogère, la Convention collective de travail (CCT) des industries horlogères et microtechniques suisses, l'importance de la CTT dans les relations professionnelles dans l'industrie horlogère
Master (Imfeld, 2015)	L'instrumentation de la Gestion des compétences : évaluation dans une entreprise horlogère	Historique et stratégie de l'entreprise, les outils de gestion des compétences (descriptif de fonction, référentiel de compétences, entretien d'évaluation annuelle, matrice de polyvalence, cartographie des métiers), les pratiques informelles, les pratiques de développement (les formations)

Master (Ruffieux, 2016)	Cultures de la qualité dans l'horlogerie	Historique du développement industriel de l'horlogerie, présentation du groupe et de l'entreprise, les représentations de la qualité dans les différents groupes de métiers, le processus d'introduction de méthodes de gestion de qualité, les résistances, la gestion des conflits et les facilitateurs
Master (Maillard, 2016)	Les frontaliers-enjeux pour la GRH en Suisse : le cas de l'horlogerie	L'évolution du flux frontalier dans le secteur horloger suisse, les problématiques frontalières régionales en Suisse, les problématiques actuelles liées aux frontaliers (votation populaire, le « Swiss made »), les aspects administratifs de la gestion des frontaliers, les questions de différences de qualification, l'intégration des frontaliers

Lors de la collecte de données, l'auteur de ce travail a également eu recours à de nombreux **échanges informels** et à des **observations**. Yin (2014, p. 113) précise : « *because case study should take place in the real-world setting of the case, you are creating the opportunity for direct observations* ». Les entretiens ont principalement été menés sur le lieu de travail des interlocuteurs, des observations directes ont ainsi été menées. De plus, une visite d'une manufacture horlogère d'une journée a été effectuée avec premièrement, une présentation du groupe et de la manufacture puis, une visite des locaux qui a permis de mieux comprendre le fonctionnement et les composants d'une montre mécanique ainsi que son processus de fabrication et les métiers associés à sa production. L'auteur de cette recherche a également effectué un cours d'initiation à l'horlogerie d'une journée en novembre 2016 afin de se familiariser avec les pièces, les outils et les techniques horlogères. Une visite du Salon de la Haute Horlogerie (SIHH) à Genève en janvier 2017 a été effectuée. L'auteur a participé à deux colloques d'histoire sur l'industrie horlogère en mai 2017 et 2018 organisés par le Prof. Pierre-Yves Donzé, spécialiste de l'histoire de l'industrie horlogère. Dans le cadre du deuxième colloque, l'auteur a présenté les résultats de ses recherches, ce qui a permis de les discuter avec plusieurs experts du secteur présents lors de cette manifestation. Finalement, une séance collective de validation de résultats a été effectuée en janvier 2017. L'ensemble de ces sources a permis de trianguler nos données.

En ce qui concerne les entretiens, des **entretiens semi-directifs individuels et collectifs** ont été effectués. Les entretiens qualitatifs représentent l'une des méthodes de recherche les plus flexibles (King, 2004a, p. 20). L'étude regroupe un total de 45 entretiens avec 54 interlocuteurs. Certains interlocuteurs ont été vus plusieurs fois et certains entretiens ont été réalisés avec deux ou plusieurs interviewés. Des entretiens ont été menés jusqu'à atteindre une saturation théorique. Eisenhardt (1989, p. 545) en citant Glaser & Strauss (1967) explique que la saturation théorique : « *is simply the point at which incremental learning is minimal because the researchers are observing phenomena seen before* ».

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face entre mars 2015 et avril 2017. Ils sont tous confidentiels. Sur l'ensemble des entretiens réalisés, 34 ont été entièrement enregistrés puis retranscrits. Ils ont été renvoyés aux personnes interrogées afin de

les faire valider. Les autres entretiens ont fait l'objet de prise de notes qui ont été intégrées au corpus. L'ensemble représente 610 pages.

Les guides d'entretien ont été élaborés par nos soins et ont été adaptés en fonction des personnes interrogées. Les suggestions de King (2004a, p. 15), qui conseille d'inclure trois types de sources dans un guide d'entretien, ont été suivies : « *the research literature, the interview's own personal knowledge and experience of the area and informal preliminary work such as discussions with people who have personal experience of the research area* ». L'auteur souligne également le fait que le guide d'entretien peut être modifié pendant la collecte d'information : « *the development of the interview guide does not end at the start of the first interview. It may be modified through use* » (King, 2004a, p. 15). Les guides d'entretien sont disponibles en annexe.

Les entretiens ont été menés avec plusieurs types d'interlocuteurs. D'un côté, des entretiens avec les principaux acteurs institutionnels du secteur ont été réalisés. De l'autre côté, des acteurs dans diverses entreprises horlogères que ce soit des représentants RH, des managers, des ingénieurs ou des horlogers ont été interrogés. Ceci nous a permis d'obtenir une vue d'ensemble du secteur.

En ce qui concerne les acteurs institutionnels, des entretiens semi-directifs ont été menés (Bruehlhart, 2015; Mettler, 2015). Dans ce cadre, des interlocuteurs de la Convention patronale responsable des questions de formation et de la négociation de la convention collective, la Fédération horlogère, le syndicat UNIA ainsi que de WOSTEP, l'école technique de la Vallée de Joux, l'école d'horlogerie de Genève et l'école technique du Locle ont été interrogés (**Tableau 12**). Ces entretiens ont permis de comprendre la logique territoriale institutionnelle et les mécanismes de coordination présents dans le secteur.

Tableau 12: Les entretiens avec les acteurs institutionnels

Organisations	Interlocuteurs	Nombre d'entretiens	Matériel	Documents complémentaires
Convention patronale (CPIH)	Secrétaire général Responsable du service formation professionnelle	2 entretiens collectifs	Retranscription (18 pages) Prise de notes	Site internet officiel, documents internes, documents officiels (ex. rapport annuel), brochures (ex. CPIH, UNIA, WOSTEP, FHH, ...), articles de revues professionnelles (ex. Journal suisse d'horlogerie, PME magazine, Great Magazine of Timepieces, ...), articles de journaux (ex. Le Temps, Bilan, ...), rapports (ex. Deloitte, Crédit Suisse, ...), ouvrages historiques
Fédération horlogère (FH)	Président	1 entretien individuel	Retranscription (28 pages)	
Syndicat UNIA	Membre du comité directeur	1 entretien individuel	Retranscription (16 pages)	
WOSTEP	Directeur	1 entretien individuel	Retranscription (22 pages)	
Ecole technique A	Directeur	1 entretien individuel	Retranscription (21 pages)	
Ecole technique B	Directeur	1 entretien individuel	Retranscription (16 pages)	
Ecole technique C	Directeur	1 entretien individuel	Retranscription (14 pages)	

Parallèlement, des entretiens ont été menés dans le cadre d'un travail de Master sur l'instrumentation de la gestion des compétences d'une entreprise horlogère suisse (Imfeld, 2015). Neuf entretiens avec des managers et représentants RH portant sur des questions de gestion des compétences au sein de la manufacture ont été menés (**Tableau 13**). Ces entretiens ont permis à l'auteur de ce travail de collecter des informations sur les outils et les processus de gestion des compétences d'une organisation ainsi que ses enjeux.

Tableau 13: Les entretiens dans l'entreprise 1

	Interlocuteurs	Nombre d'entretiens	Matériel	Documents complémentaires
Entreprise 1	Directeur technique	1 entretien individuel	Retranscription (12 pages)	Site internet officiel, documents d'entreprise, descriptif de fonction, outils de gestion de compétences, formulaire d'évaluation
	Analyste RH	1 entretien individuel	Retranscription (6 pages)	
	Responsable Gestion des Compétences & Formation Manufacturing	1 entretien individuel	Retranscription (16 pages)	
	Directeur technique montre	1 entretien individuel	Retranscription (15 pages)	
	Directeur de Production Horlogère	1 entretien individuel	Retranscription (14 pages)	
	Corporate & Retail Learning Manager	1 entretien individuel	Retranscription (12 pages)	
	Directeur SAV	1 entretien individuel	Retranscription (11 pages)	
	Responsable Institut	1 entretien individuel	Retranscription (13 pages)	
	HR Business Partner	1 entretien individuel	Retranscription (14 pages)	

Après avoir réalisé les entretiens avec les acteurs institutionnels et réalisé une étude de cas dans une entreprise horlogère, une deuxième étude de cas dans le cadre d'un travail de Master a été réalisée sur la culture qualité dans l'industrie horlogère suisse (Ruffieux, 2016). Neuf entretiens ont été effectués au sein d'une manufacture horlogère avec des ingénieurs et des horlogers ainsi que des représentants RH et le directeur de l'entreprise (**Tableau 14**). Ils ont été menés par le superviseur de ce travail en présence de l'étudiante et l'auteur de ce travail. Ces entretiens ont permis à l'auteur du travail d'obtenir la vision d'ingénieurs et d'ouvriers suisses et français sur des questions de gestion de compétences et de comprendre plus précisément les enjeux transnationaux qui y sont liés.

Tableau 14: Les entretiens dans l'entreprise 2

	Interlocuteurs	Nombre d'entretiens	Matériel	Documents complémentaires
Entreprise 2	DRH HR Business Partner	Présentation et visite de l'entreprise	Prise de notes Observations	Documents d'entreprise
	Directeur DRH HR Business Partner	2 entretiens collectifs (2 entretiens de debriefing)	Prise de notes	
	Ingénieur	1 entretien individuel	Retranscription (16 pages)	
	Ingénieur	1 entretien individuel	Retranscription (16 pages)	
	Ingénieur	1 entretien individuel	Retranscription (22 pages)	
	Horloger	1 entretien individuel	Retranscription (17 pages)	
	Horloger	1 entretien individuel	Retranscription (16 pages)	
	Décolleteur	1 entretien individuel	Retranscription (19 pages)	
	Horloger	1 entretien individuel	Retranscription (23 pages)	

Parallèlement, dans le cadre d'un travail de Master sur les enjeux liés aux frontaliers dans l'industrie horlogère suisse en termes de GRH (Maillard, 2016), quatre entretiens avec des DRH de marques horlogères ont été réalisés. Les entretiens ont été réalisés par le superviseur ou l'auteur de ce travail en présence de l'étudiante. De plus, l'étudiante a réalisé des entretiens complémentaires avec des offices régionaux de placement (ORP) et des agences de placement (**Tableau 15**). Ces entretiens ont permis à l'auteur de collecter des informations sur le processus de gestion des compétences mis en place au sein des organisations ainsi que sur les enjeux liés à la gestion des compétences frontalières.

Tableau 15: Les entretiens avec les représentants RH, les ORP et les agences de placement

Organisations	Interlocuteurs	Nombre d'entretiens	Matériel	Documents complémentaires
Entreprise 3	DRH manufacture	1 entretien individuel	Retranscription (49 pages)	
Entreprise 1	DRH marque Learning & Development Specialist	1 entretien collectif	Retranscription (20 pages)	
Entreprise 8	DRH	1 entretien individuel	Retranscription (25 pages)	
Entreprise 4	DRH marque	1 entretien individuel	Retranscription (22 pages)	
Office régional de placement (ORP) A	Directeur adjoint Conseiller en recrutement	1 entretien collectif	Retranscription (19 pages)	
Office régional de placement (ORP) B	Conseiller en personnel (Chef de groupe) Chef de projet	1 entretien collectif	Retranscription (26 pages)	
Office régional de placement (ORP) C	Chef de la coordination des ORP Coordinateur des ORP	1 entretien collectif	Retranscription (5 pages)	
Agence de placement A	Assistant administratif	1 entretien individuel	Retranscription (4 pages)	
Agence de placement B	Directeur régional	1 entretien individuel	Retranscription (3 pages)	

Des entretiens de validation de résultats individuels ou collectifs ont finalement été effectués. Cinq entretiens de suivi ont été réalisés tout au long de ce travail avec un DRH d'un groupe horloger ainsi qu'un autre entretien avec le directeur d'un site afin d'avoir des informations complémentaires. Après avoir effectué l'ensemble des entretiens ci-dessus, une première version de nos résultats a été présentée lors d'entretiens individuels ou collectifs à quatre DRH représentants des grands groupes horlogers ou marques horlogères (**Tableau 16**). Ces présentations de résultats aux participants ont permis de discuter et de valider les résultats de l'étude.

Tableau 16: Les entretiens additionnels avec des représentants RH

Organisations	Interlocuteurs	Nombre d'entretiens	Matériel	Documents complémentaires
HQ B	DRH groupe suisse	5 entretiens de suivi	Prise de notes	Site internet officiel, documents internes, documents officiels (ex. rapport annuel), articles de revues professionnelles (ex. Journal suisse d'horlogerie, PME magazine, Great Magazine of Timepieces, ...), articles de journaux (ex. Le Temps, Bilan, ...), rapports (ex. Deloitte, Crédit Suisse, ...), ouvrages historiques
HQ B	Directeur de site	1 entretien individuel	Prise de notes	
Entreprise 8	DRH HR International Mobility Coordinator Responsable du projet « Management Development »	1 entretien collectif	Prise de notes	
HQ C	Directeur formation (ancien directeur R&D)	1 entretien individuel	Retranscription (19 pages)	
Entreprise 9	DRH Responsable Formation, Développement et Changement	1 entretien collectif	Retranscription (10 pages)	
Entreprise 7	DRH 3 RH	1 entretien collectif	Prise de notes	

La dernière étape de la collecte d'informations a été de réaliser un focus group avec sept DRH de grandes marques horlogères ainsi que deux représentants de la CPIH (**Tableau 17**). Dans un premier temps, les résultats de l'étude ont été présentés, puis, dans un deuxième temps, les résultats ont été discutés avec les différents experts présents afin de les valider. Le but était d'avoir des DRH représentant l'ensemble des groupes et marques horlogères afin de valider les résultats pour l'ensemble de l'industrie.

Tableau 17: La séance de validation de résultats

Organisations	Interlocuteurs	Matériel
Convention patronale (CPIH)	Secrétaire général Responsable du service formation professionnelle	PV de séance
HQ A	Head of Human Resources Operations	
HQ B	Organisation Projet Manager	
HQ C	Directeur formation (ancien directeur R&D)	
Entreprise 3	DRH manufacture	
Entreprise 5	DRH manufacture	
Entreprise 8	DRH	
Entreprise 9	DRH	

7.5 L'analyse de données

Yin (2014, p. 132) explique que l'analyse de données consiste à « *examining, categorising, tabulating, testing, or otherwise recombining evidence, to produce empirically based findings* ». Comme suggéré par King (2004b), une analyse par *template* a été effectuée. L'auteur précise : « *the term "template analysis" does not describe a single, clearly delineated method ; it refers rather to a varied but related group of techniques for thematically organizing and analysing textual text* » (King, 2004b, p. 256).

Plusieurs auteurs préconisent l'utilisation de logiciel pour l'analyse de données comme NVivo ou MAXQDA. A titre d'exemple, King (2004b, p. 266) souligne l'avantage d'utiliser un logiciel : « *software can only aid in organizing and examining the data, and cannot by itself make any kind of judgment; however, computerization enables the researcher to work efficiently with complex coding schemes and large amounts of texts, facilitating depth and sophisticated analysis* ».

L'essence même de l'analyse par *template* est de produire : « *a list of codes ("template") representing themes identified in their textual data* » (King, 2004b, p. 256). L'auteur explique qu'un code représente une étiquette attachée à une section de texte qui permet de l'indexer à un thème ou une question dans les données que le chercheur a identifiées comme étant importantes pour son interprétation (King, 2004b, p. 257). Un élément principal de l'analyse par *template* est l'organisation hiérarchique des codes où des groupes de codes similaires sont regroupés pour produire des codes d'ordre supérieur plus généraux (King, 2004b, p. 258). De plus, l'analyse par *template* permet le codage parallèle de segments de texte, c'est-à-dire que le même segment est classé dans deux codes différents (ou plus) en même temps (King, 2004b, p. 258).

La première étape de l'analyse consiste à créer un *template* initial : « *template analysis normally starts with at least a few pre-defined codes which help guide analysis... the best starting point for constructing an initial template is the interview topic guide... Main questions from the guide can serve as higher-order codes, with subsidiary questions and probes as potential lower-order codes* » (King, 2004b, p. 259). Par la suite, il s'agira de commencer systématiquement l'analyse des

données : « *once an initial template is constructed, the researcher must work systematically through the full set of transcripts, identifying sections of text which are relevant to the project's aim, and marking them with one or more appropriate code(s) form the initial template* » (King, 2004b, p. 261).

Il s'agit ensuite d'adapter le *template* au fur et à mesure de l'analyse. King (2004b, p. 261-263) définit les principaux types de modification: l'insertion (lorsque le chercheur identifie un élément en lien avec la question de recherche mais qui n'est pas couvert par un code existant), l'effacement (lorsque le chercheur, à la fin du processus, n'a pas eu l'utilité du code), le changement de portée (lorsque le code est défini de façon trop large ou trop restreinte, la portée devra être changée) ainsi que le changement de classification d'ordre supérieur (lorsque le chercheur change le code de catégorie). Point & Fourboul (2006, p. 64) explique que de procéder de manière itérative permet de coupler une approche déductive et inductive. Il s'agit ainsi de faire des « *allers et retours* » *entre les données recueillies et les interprétations successives du chercheur* » (Point & Fourboul, 2006, p. 64).

Dans le cadre de cette étude, le logiciel MAXQDA a été utilisé. La grille d'analyse utilisée a fortement évolué. Certains éléments ont été abandonnés alors que d'autres thématiques ont émergé. Comme expliqué ci-dessus, le travail de Master de l'auteur sur la gestion territoriale des compétences dans l'industrie horlogère suisse (Mettler, 2015) a été le point de départ de cette recherche. Dans le cadre de ce travail, la littérature sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité français a été mobilisée. Le travail a permis de démontrer l'importance du savoir-faire et du partage d'une culture technique développés par le système de formation suisse et les relations industrielles du secteur. Cependant, les résultats ont montré que l'industrie horlogère suisse prenait plutôt la forme d'un district industriel ou d'un cluster que celle d'un pôle de compétitivité. L'industrie horlogère suisse est caractérisée par des relations de coordination informelles principalement dues aux vestiges du cartel horloger qui a créé une longue tradition de coopération et des contraintes informelles fortes. De plus, contrairement aux pôles de compétitivité, l'industrie horlogère n'est pas labélisée par l'Etat et ne bénéficie pas de subventions publiques. C'est pourquoi la littérature sur les clusters et les districts industriels en plus de la littérature sur les pôles de compétitivité a été mobilisée.

Le travail effectué a permis de constater que la force du secteur horloger repose sur des spécificités du cadre institutionnel suisse : système de formation dual et les relations industrielles. C'est pourquoi la littérature sur les approches comparatives et plus particulièrement l'approche sociétale de Maurice et al. (1982) et l'approche NBS de Whitley (2000), qui permettent de comparer le système de développement et de contrôle des compétences entre pays, a été utilisée. De plus, l'industrie horlogère, qui semblait a priori nationale avec l'importance du « Swiss made », se concentre principalement dans l'Arc jurassien entre Bâle et Genève et ainsi une forte composante régionale existe. L'étude s'est ainsi particulièrement intéressée à l'encastrement régional des compétences comme suggéré par Almond (2011) notamment.

Lors de notre collecte de données, il est apparu qu'en plus d'un fort encastrement régional, l'industrie horlogère suisse représentait également un espace transnational avec de nombreux investissements étrangers. De nombreuses entreprises du secteur représentent des filiales d'entreprises multinationales. Ceci représente un challenge pour la préservation des compétences régionales car le cadre institutionnel de la maison-mère n'est pas le même que celui des filiales. C'est pourquoi à la littérature sur les entreprises multinationales et plus particulièrement sur les conflits micro-politiques potentiels entre acteurs a été mobilisée.

Ceci explique ainsi l'évolution de la grille d'analyse. Le cas « Swiss made » de l'industrie horlogère suisse semblait être un secteur fortement encadré nationalement, cependant, il est apparu qu'en plus d'un encastrement national, un fort encastrement régional et transnational existait. C'est pourquoi ce cas offre l'opportunité d'utiliser une approche intégrative allant du niveau local au niveau transnational comme suggéré par plusieurs auteurs. La grille de catégories suivante (**Tableau 18**) a été utilisée afin d'analyser les données :

Tableau 18: La grille de catégories

Catégories	Codes
Système de développement et de contrôle des compétences	Système de formation
	Relations industrielles
Mécanismes de coordination des compétences	Niveau transnational
	Niveau national
	Niveau régional
	Niveau local
Enjeux pour la gestion des compétences	Concentration
	Transnationalisation

La première partie de la grille d'analyse a trait au système de développement et de contrôle des compétences (Whitley, 2000). La revue de littérature a permis de démontrer l'importance du système de formation et des relations industrielles pour la constitution d'un avantage compétitif sociétal (Maurice et al., 1982; Sorge, 1991). Le **système de formation** est l'un des facteurs qui symbolise le succès de l'industrie horlogère helvétique. On peut noter une multitude d'établissements dispensant des formations dans le domaine de l'horlogerie. De plus, il y a une pluralité des disciplines. En plus du métier d'horloger, il existe de nombreux autres métiers indispensables au secteur. Le système de formation suisse est relativement compliqué et peu lisible. Ainsi, dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des métiers de l'horlogerie, qu'il s'agisse de métiers techniques, commerciaux ou d'arts et aux formations qui y sont associées. Pour ce faire, les différentes brochures offertes par la Convention patronale ainsi que les ordonnances et les plans de formation disponibles sur son site internet ont été utilisées. De plus, le site de la Fondation de la Haute Horlogerie (FHH) a publié un « Etat des lieux de la formation d'horloger en Suisse en 2015 » très complet. Ceci nous a permis d'avoir une vue d'ensemble et de comprendre les métiers cruciaux

pour le bon fonctionnement de l'horlogerie ainsi que les formations qui y sont associées. Dans un deuxième temps, afin de comprendre comment les formations étaient coordonnées, des représentants de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CPIH) et les directeurs de trois écoles horlogères de la région ont été interrogés. Finalement, des représentants RH sur des questions de formation ont été interrogés. Une difficulté rencontrée dans le cadre de ce travail a trait au point de vue des différents interlocuteurs écoutés. A titre d'exemple, les acteurs institutionnels comme la Convention patronale ont un rôle de représentation des entreprises ainsi que de coordinateur des questions de formation et de promotion des métiers. Ainsi, ces acteurs ont tendance à adopter un discours quasi « marketing » afin de défendre leur rôle et leur point de vue. Ceci est aussi le cas notamment des directeurs d'école qui souhaitent évidemment promouvoir leur image. Ainsi, nous avons toujours veillé à écouter l'ensemble des acteurs afin d'identifier les différentes réalités et de garder en tête le contexte dans lequel les informations sont récoltées. En ce qui concerne la réforme des métiers, elle a été achevée en 2015 après dix ans de travaux réalisés par la Convention patronale. Les objectifs principaux étaient « d'assurer une cohérence dans toute la panoplie des métiers de l'industrie horlogère, adapter la formation à la réalité des entreprises et à leurs besoins et favoriser la formation en entreprise dite duale » (CPIH, 2015b). Afin de comprendre son déroulement et les enjeux qui y sont liés, nous avons interrogé la Convention patronale qui représente les entreprises, le syndicat UNIA qui représente les travailleurs et trois directeurs d'écoles horlogères. Il est apparu que dans la région horlogère, les institutions de formation et de recherche ne sont pas seulement coordonnées par l'Etat fédéral, elles sont très fortement dépendantes des entreprises du secteur au niveau régional. La Convention patronale joue un rôle de coordinateur des questions de formation et établit des standards. Cependant, sa vision influencée par les industriels s'oppose à celle des écoles qui soutiennent la tradition et l'importance de la transmission des gestes du métier. Ainsi, les écoles déclinent les standards de formation.

Deuxièmement, en ce qui concerne les **relations industrielles**, la Suisse est caractérisée par un marché du travail libéral et la paix du travail. Nous avons collecté les documents officiels disponibles sur le site de la Convention patronale et le syndicat UNIA comme la Convention collective de travail et les communiqués de

presse. De plus, nous avons utilisé des ouvrages historiques retraçant l'histoire des associations patronales, des syndicats, de la convention collective ou de la paix du travail. Dans un deuxième temps, des représentants de la Convention patronale et du syndicat UNIA ont été interrogés. Finalement, nous avons interrogé des représentants RH. Il est apparu que les relations industrielles du secteur reposaient sur des contraintes informelles fortes. L'industrie horlogère possède une forte culture coopérative due aux vestiges du cartel horloger et une convention collective de travail qui crée un cadre de référence commun. En ce qui concerne la Convention collective, elle est principalement négociée entre la Convention patronale et UNIA, c'est pourquoi nous avons interrogé ces acteurs sur le processus de négociation et les enjeux qui y sont liés.

La deuxième partie de la grille d'analyse a trait aux pratiques de coordination des compétences mises en place au sein de l'industrie horlogère au niveau local, régional, national et transnational (Delbridge et al., 2011; Geppert & Mayer, 2006; Hollingsworth & Boyer, 1997). La revue de littérature a permis de démontrer l'importance du niveau sub-national (Almond, 2011) pour la gestion des compétences avec les fortes logiques régionales, à l'image de la compétence territoriale (Defélix & Mazzilli, 2009). La gouvernance du cluster horloger est, contrairement aux pôles de compétitivité français, très peu dépendante des acteurs étatiques. L'esprit associatif des employeurs encourage le développement de nombreuses initiatives, créant des institutions de formation et de recherche (WOSTEP, CSEM, écoles horlogères à l'étranger...) ou finançant des projets à l'intérieur de ces institutions. Notre analyse a permis d'identifier les différentes pratiques de coordination des compétences du secteur suite aux entretiens réalisés avec les acteurs institutionnels et les représentants RH du secteur. Plus précisément, les entretiens avec les acteurs institutionnels ont permis de déterminer les pratiques qui s'appliquent à l'ensemble du secteur ainsi que les processus qui ont lieu. De plus, les entretiens avec les représentants RH et les managers ont permis de déterminer les pratiques de gestion des compétences mises en place au sein des organisations.

Au **niveau national**, l'entretien avec la Fédération horlogère (FH), qui défend les intérêts collectifs de la branche, a permis de souligner l'importance de la nouvelle la

législation « Swiss made » pour le renforcement des collaborations et pour le maintien de l'emploi sur le territoire suisse. Nous avons également interrogé d'autres acteurs institutionnels sur leur vision du « Swiss made » afin de confirmer les propos de la FH qui promeut évidemment une image positive de la législation. Il est apparu que le label « Swiss made » peut être considéré comme une mesure de protectionnisme afin de pouvoir maintenir l'emploi et les compétences rattachés au territoire suisse.

Au **niveau local**, il existe une multitude de points de rencontre et d'interactions dans ce secteur, qui s'étend de Genève à Bâle. Nous avons réalisé des entretiens sur l'ensemble du territoire. A titre d'exemple, nous avons interrogé les directeurs des écoles d'horlogerie de Genève, de la Vallée de Joux et du Locle. Ceci est aussi le cas pour les entreprises qui étaient situées aussi bien à Genève, dans la Vallée de Joux ou à La Chaux-de-Fonds. Au travers des entretiens, il est apparu que le territoire est divisé en sous-régions (Genève, Vallée de Joux, Le Locle et La Chaux-de-Fonds ainsi que Bienne). Les résultats montrent des interactions quotidiennes très fortes au sein des microcosmes et donc une forte culture horlogère régionale, informelle et familiale. C'est pourquoi le niveau local a été identifié comme un niveau pertinent pour les questions de gestion des compétences.

Au **niveau régional**, les entretiens réalisés dans les entreprises appartenant à des groupes horlogers ont permis de déterminer que la forte concentration dans le secteur horloger due à la présence de groupes multi-marques verticalisés permet une coordination inter-marques et intra-groupe des pratiques, et favorise donc l'établissement de standards sur l'ensemble du territoire. Les groupes mettent en place de nombreuses pratiques qui sont communes à toutes leurs marques. Cependant, contrairement aux pôles de compétitivité, ces pratiques ne sont pas officialisées et restent beaucoup plus informelles. De plus, les résultats montrent que des collaborations inter-groupes et inter-entreprises existent principalement en termes de recherche et développement (R&D). De nombreux investissements sont réalisés dans le cadre de centres collaboratifs en R&D qui sont le fruit de partenariats entre plusieurs marques qui permettent de créer des synergies.

Finalement, en ce qui concerne le **niveau global**, nous avons collecté des brochures et consulté des informations disponibles sur le site internet de la Fondation WOSTEP. Cette fondation a été créée à l'initiative de plusieurs marques et permet ainsi de contrôler au niveau global le transfert de compétences et d'établir des standards de réparation au niveau mondial. Nous avons complété notre recherche documentaire avec des entretiens, il est apparu que cette formation était très importante pour la pérennité du secteur afin d'assurer la qualité du service après-vente des montres suisse.

La troisième partie de la grille d'analyse s'appuie sur les travaux de Zeitlin (2008) qui identifie trois challenges contemporains pour les districts industriels qui représentent des enjeux pour la gestion des compétences. Depuis les années 1990, un phénomène de **concentration** et de verticalisation de la production a été constaté dans l'industrie horlogère. Ceci a poussé à l'émergence de grands groupes. De plus, au même moment, l'horlogerie helvétique a adopté un repositionnement dans le haut de gamme en concentrant la production sur les montres mécaniques qui deviennent un symbole de tradition et de culture technique (Raffaelli, 2013). C'est à ce moment-là que de nombreux capitaux étrangers ont été investis dans l'industrie horlogère suisse qu'ils soient sud-africains, français, américains ou chinois. Les entretiens menés au sein des entreprises nous ont permis de réaliser qu'en plus d'un fort encastrément régional, l'industrie horlogère suisse représente également un espace **transnational**. Afin de déterminer dans quelle mesure les entreprises du secteur sont détenues par des entreprises multinationales, nous avons collecté des informations, principalement dans la presse, afin de déterminer les capitaux étrangers investis dans l'industrie horlogère. Il est apparu que ces entreprises multinationales ont une orientation vers l'actionnariat qui pousse à la mise en place de pratiques de management standardisées afin de rationaliser la production. De plus, l'absence de filières de formation suisses dans certains domaines industriels (par exemple les domaines achats, méthodes qualité, logistique), la proximité géographique et linguistique de la France et l'existence d'un marché de l'emploi régional de cadres internationaux d'Etat-Major sur la région de l'arc lémanique font qu'un grand nombre de positions d'Etat-Major, de cadres et d'ingénieurs sont occupés par des non Suisses. L'espace de qualification de l'horlogerie est ainsi un

espace social transnational. Ceci favorise l'apparition de conflits et représente un enjeu pour la préservation des compétences du secteur ancrées dans le cadre institutionnel suisse. En effet, ces acteurs sont socialisés dans des environnements institutionnels très différents. A titre d'exemple, il est apparu que les managers internationaux étaient moins fortement ancrés localement et adoptaient des positions plus conflictuelles. En revanche, les résultats ont également montré une forte résistance du cadre institutionnel local et des forts potentiels de synergies.

Les résultats de nos recherches ont été présentés lors d'un workshop ainsi que de trois conférences. Ceci a permis d'affiner et de valider les résultats grâce aux commentaires de plusieurs experts. Premièrement, l'auteur a participé à un workshop international en Strategic Human Resource Management à Lucerne en avril 2017. Deuxièmement, des papiers ont été présentés dans le cadre de la conférence ATLAS à Antananarivo en mai 2017 ainsi que dans le cadre de la conférence d'EGOS à Copenhague en juillet 2017 et à celle de l'AGRH à Aix-en-Provence en octobre 2017.

8. Les particularités du secteur horloger

L'industrie horlogère suisse est concentrée dans l'Arc jurassien qui s'étend de Genève à Bâle, le long de la frontière française, région francophone et protestante du pays. L'horlogerie est composée de nombreux acteurs à l'image des groupes horlogers, entreprises indépendantes et PME sous-traitantes, fédérations et associations patronales, ainsi que des instituts de formation et de recherche qui sont tous présents sur un même territoire. Elle occupe actuellement la place de leader dans l'horlogerie mondiale en termes de valeur des exportations (Fédération horlogère, 2018b).

Elle est « l'une des industries les plus anciennes et les plus représentatives de la Suisse » (Donzé, 2009, p. 9). L'horlogerie symbolise, de par sa réputation de qualité, l'excellence supposée de la production suisse (Boillat & Garufo, 2012, p. 209). La valeur « Swiss made » est attribuée aux compétences horlogères des travailleurs, ce qui rend le secteur particulièrement intéressant pour étudier des questions de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de gestion des compétences.

Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser à son histoire et plus particulièrement à son évolution car elle a un fort impact sur la configuration actuelle du secteur et donc sur la gestion des compétences. Par la suite, nous allons déterminer quels sont les acteurs impliqués dans l'industrie horlogère, que ce soit les acteurs institutionnels ou les entreprises, ainsi que leur rôle.

8.1 L'histoire du secteur

L'histoire de l'horlogerie suisse se développe d'abord à Genève au XVI^e siècle, puis s'est ensuite étendue sous forme de petites entreprises et de travailleurs à domicile pendant plusieurs siècles principalement dans l'Arc jurassien (CPIH, 2006), sur le modèle de l'artisanat avec une forte valeur de la composante travail. Par la suite, l'industrie a fait face au défi de l'industrialisation et les premières écoles horlogères ont fait leur apparition. Au début du XX^e, l'industrie horlogère suisse occupe une place de leader mondial avec 90% du marché (Donzé, 2009, p. 80).

Ceci représente la première phase de l'histoire de l'industrie horlogère. Par la suite, l'histoire peut être découpée en trois sous-parties supplémentaires. Premièrement, suite à une profonde crise entre 1920 et 1922, le cartel horloger est établi. Il aura un fort impact sur la tradition de coopération du secteur et a donc un impact sur les relations industrielles actuelles. Deuxièmement, suite à la libéralisation du secteur et à la crise du quartz, un mouvement de verticalisation et de concentration aura lieu au sein de l'industrie. Ceci a poussé à l'émergence de grands groupes horlogers regroupant plusieurs marques et sous-traitants. Troisièmement, depuis les années 90, des capitaux étrangers sont investis dans le secteur. Le secteur horloger helvétique fait ainsi face à un processus de transnationalisation, ce qui rend le territoire de l'industrie horlogère suisse particulièrement intéressant pour l'étude des challenges de la gestion des compétences dans les districts industriels et les clusters. L'horlogerie helvétique a adopté un repositionnement dans le haut de gamme en concentrant la production sur les montres mécaniques qui deviennent un symbole de tradition et de culture technique (Raffaelli, 2013). La renaissance de la montre mécanique, qui représente 80% du chiffre d'affaires à l'exportation (Deloitte, 2015), explique le succès actuel du secteur.

8.1.1 Les débuts de l'horlogerie suisse, le triomphe de l'établissement et le défi de l'industrialisation (1500 à 1920)

L'horlogerie apparaît à Genève pendant la deuxième partie du XVI^e siècle. D'une part, l'orfèvrerie est une activité artisanale depuis le Moyen Âge. D'autre part, les réfugiés Huguenots amènent un savoir-faire technique ainsi que des réseaux commerciaux (Donzé, 2009, p. 13-14; Glasmeier, 2000, p. 92). Le système suisse a, très tôt, développé une division sociale du travail dans laquelle la production du mouvement était séparée de la finition de la montre (Glasmeier, 2000, p. 93). L'industrie horlogère connaît une grande expansion pendant le XVIII^e et XIX^e siècle avec une spécialisation des activités. L'horlogerie se diffuse dans l'Arc jurassien, comme l'explique Donzé (2009, p. 16), grâce à un « accès privilégié à des réseaux commerciaux » et « une politique volontariste d'acquisition des savoir-faire ». De plus, la rudesse du climat et la pauvreté du sol incite les paysans à diversifier leurs

activités rurales afin d'augmenter leurs revenus (CPIH, 2006, p. 8). L'horlogerie suisse repose sur un système d'établissage. Il y a une spécialisation extrême des opérations avec de multiples entreprises et des travailleurs à domicile (Donzé, 2009, p. 16-17).

Cette forte division du travail pousse, dès le milieu du XVIIIe siècle, à faire des apprentissages de courte durée portant sur une partie du processus de production (Fallet & Cortat, 1999, 2001 cité par Donzé, 2008, p. 8). Pierre-Yves Donzé explique, dans un entretien mené par Michael Leuenberger (2010, p. 41), que ceci a amené certains fabricants d'horlogerie à promouvoir le développement d'écoles d'horlogerie afin favoriser la transmission des connaissances. C'est pourquoi, dans la première partie du XIXe siècle, le système de formation est remis en cause. Une élite de fabricants juge dangereuse cette tendance à diviser et limiter les connaissances techniques. Ils craignent à terme la perte de leur culture technique. Ils ont ainsi promu la mise sur pied d'écoles formant des horlogers qui maîtrisent l'ensemble du processus de fabrication de la montre avec un apprentissage sur trois ans qui allie enseignement théorique et travail pratique à l'atelier. La création d'écoles d'horlogerie résulte d'initiatives collectives du petit patronat industriel en l'absence de grandes entreprises (Donzé, 2008, p. 8-9).

À partir des années 1870, il y a une tendance lente à l'industrialisation avec la mécanisation du travail et la concentration des travailleurs en usine. Ceci est expliqué par la concurrence américaine et la crise économique mondiale de 1870 à 1880. L'exposition internationale de Philadelphie en 1876 amène une prise de conscience dans les milieux horlogers helvétiques. La mécanisation permet d'améliorer la productivité et donc la compétitivité suisse (Donzé, 2009, p. 40-44; Glasmeier, 2000, p. 101-105).

Dans la seconde moitié du XIXe siècle, de nombreuses écoles d'horlogerie sont ouvertes : La Chaux-de-Fonds (1865), Saint-Imier (1866), Le Locle (1868), Neuchâtel (1871-1937), Bienne (1872), Fleurier (1875-1936), Porrentruy (1884-1935), Soleure (1884), Le Sentier (1905), Genève (1924) et finalement Tramelan (1940), ce qui quadrille l'Arc jurassien en un espace de formation sur lequel les entreprises horlogères prennent appui (Pasquier, 2008, p. 79). Les écoles

accompagnent les entreprises dans leur processus de mutation industrielle (Donzé, 2008, p. 28). L'établissement de Saint-Imier, fondé en 1866, s'est développé en répondant aux besoins en main d'œuvre d'une région horlogère et s'est aussi imposé comme lieu de transmission de nouveaux savoir-faire et de modernisation d'une culture technique régionale. Il représente ainsi une école d'horlogerie d'avant-garde (Donzé, 2008, p. 19). L'enseignement pratique, proche de l'industrie, y prédomine, c'est pourquoi ce modèle s'impose à l'ensemble des écoles d'horlogerie de Suisse. L'auteur ajoute que « les trajectoires suivies par les diverses écoles d'horlogerie de Suisse durant les années 1850-1920 montrent clairement que la culture technique transmise au cours du processus d'apprentissage n'est pas un donné naturel, mais résulte de discussions, de négociations, voire de conflits, au sein de la communauté industrielle à laquelle sont destinés les apprentis de ces établissements » (Donzé, 2008, p. 26).

Le processus de concentration industrielle de l'horlogerie reste très limité malgré l'apparition des fabriques et la mécanisation du travail. L'industrie horlogère est concentrée géographiquement dans l'Arc jurassien et est composée de nombreuses unités de production actives dans une partie seulement du processus de fabrication. Ceci est principalement dû à la volonté de conserver le caractère familial des entreprises. Glasmeier (2000, p. 130) décrit le système suisse comme « *vertically specialized system of horizontal fragmentation organized around a highly skilled and malleable labor force* ». Cette structure, sous forme de districts industriels, représente un mode de production extrêmement flexible (Donzé, 2009, p. 75-76). Dans les années 1900, l'industrie horlogère suisse occupe une place de leader mondial avec 90% du marché (Donzé, 2009, p. 80).

La majorité de la main d'œuvre est constituée d'ouvriers salariés qui s'organisent en associations et syndicats afin de défendre leurs intérêts, surtout en matière de salaires. La Fédération des ouvriers de l'industrie horlogère (FOIH) est créée en 1911 grâce à un mouvement de concentration syndicale (Donzé, 2009, p. 70). Il faut noter que les femmes constituent une part importante de la main d'œuvre ouvrière. De plus, de nombreuses associations patronales qui défendent les intérêts des patrons d'entreprises voient le jour (Donzé, 2009, p. 88-89).

8.1.2 *Le cartel horloger (1920 à 1960)*

L'industrie horlogère subit une profonde crise entre 1920 et 1922 qui a pour conséquence une chute générale des prix. Cela pousse à l'émigration d'horlogers suisses qui s'établissent à l'étranger. Ceci représente une menace pour l'industrie, ainsi le Conseil fédéral accorde en 1922 une aide de cinq millions de francs afin de soutenir les entreprises. Le chablonnage, principe qui consiste à exporter les montres démontées et à les assembler dans le pays où elles sont vendues afin d'éviter des taxes douanières élevées sur les montres terminées, se développe pendant l'entre-deux-guerres (Donzé, 2009, p. 101-103). Ainsi, les deux principales raisons qui expliquent la réorganisation de l'horlogerie sous forme de cartel sont « la lutte contre le transfert de technologies horlogères dans d'autres pays » (Donzé, 2009, p. 102) et « la volonté de maintenir la structure en districts industriels que connaît l'horlogerie suisse » (Donzé, 2009, p. 113).

L'organisation cartellaire, appelée « Statut horloger », présente un caractère hybride, entre accords privés et intervention publique (Garufo, 2010, p. 167). Boillat (2013), dans son livre « Les véritables maîtres du temps: le cartel horloger suisse (1919-1941) », souligne l'importance de l'héritage historique du cartel horloger suisse. Il explique que c'est « à l'intersection des sphères industrielles, horlogères et bancaires que sommeillent les acteurs d'un phénomène qui aura été capital pour l'ensemble de l'histoire économique suisse du XXe siècle » (Boillat, 2013, p. 532). Sa mise en place s'est faite en trois étapes : l'adoption du système conventionnel qui prévoit le contingentement et l'interdiction du chablonnage (1928), la création de l'Allgemeine schweizerische Uhrenindustrie AG (ASUAG) constituée d'industriels horlogers, de banques et de la Confédération afin de lutter contre les dissidents en opérant une concentration industrielle au niveau des mouvements de la montre (1931) et l'intervention légale de la Confédération qui met fin aux dissidences (1934) (Donzé, 2009, p. 115-116).

En plus de la crise et de la volonté de garder l'emploi en Suisse, l'intervention de l'Etat peut être expliquée par l'importance des banques qui ont eu une politique de crédit très large dans l'horlogerie. Ainsi, jusqu'en 1960, les entreprises horlogères évoluent dans une économie de type dirigiste où les prix de vente, les

caractéristiques techniques, l'engagement de la main d'œuvre, l'ouverture de nouvelles firmes ou l'exportation de pièces détachées sont soumises à l'approbation du Département fédéral de l'économie publique. La cartellisation est une réussite au niveau du contrôle des structures industrielles de l'horlogerie mais elle n'a jamais véritablement mis un terme au chablonnage et est ainsi un échec dans le but d'éviter le développement de la concurrence à l'étranger (Donzé, 2009, p. 138).

En 1930, la Société suisse pour l'industrie horlogère SA (SSIH) est créée de la fusion entre Omega et Tissot à cause de difficultés financières qui poussent à la rationalisation de l'appareil de production (Donzé, 2009, p. 137). Une convention collective de travail est adoptée en 1937 qui instaure un régime de « paix du travail » (Donzé, 2009, p. 130-132).

8.1.3 La libéralisation et la crise du quartz (1960 à 1990)

De 1960 à 1974, la Suisse connaît une forte croissance poussée par l'expansion de la demande mondiale. Cependant, sa position dominante est remise en cause par la montée de nouveaux compétiteurs fabriquant des produits standardisés en masse. La structure de production fragmentée du cartel ainsi que sa structure interne hétérogène ont un effet négatif sur sa capacité concurrentielle (Garufo, 2010, p. 182). Afin d'augmenter la compétitivité des firmes suisses, le cartel prend fin en 1971. La libéralisation est nécessaire afin de moderniser l'appareil de production. Koller (2010, p. 214) explique que l'on passe ainsi d'un système où l'Etat est omniprésent (1931-1951) à une période d'assouplissement (1961-1970), avant d'entrer dans un désengagement large de l'intervention publique. Parallèlement à la décartellisation, deux mesures sont prises : le contrôle technique des montres (1962) et la défense du « Swiss Made » (1971) (Donzé, 2009, p. 157).

La création des montres à quartz est une révolution technologique qui a marqué les années 1960 à 1970. L'industrie horlogère helvétique est à l'origine de cette technologie (Pfister & Nemeti, 1995, p. 30) mais elle n'a pas été capable de commercialiser des produits compétitifs face aux montres japonaises, américaines et chinoises. Ainsi, en 1974, elle entre dans une période de crise. En plus de la

révolution du quartz, cette crise est le résultat d'une inadaptation des structures de l'industrie horlogère. Une concentration industrielle est nécessaire afin de rationaliser la production et le marketing car les montres suisses ne sont pas concurrentielles. Renforcé par la cherté du franc suisse, les montres helvétiques sont trop onéreuses (Donzé, 2009, p. 163-164).

En 1983, sous l'impulsion de Nicolas G. Hayek, l'ASUAG et de la SSIH fusionnent en une seule entité appelée Société suisse de microélectronique et horlogerie (SMH). En 1985, il acquiert la majorité du capital de la firme et devient président et administrateur-délégué du conseil d'administration. La mise en place d'une politique industrielle novatrice permet la renaissance de l'industrie horlogère suisse. La concentration d'entreprises permet la rationalisation de la production et de la distribution ainsi qu'une politique marketing coordonnée à l'échelle du groupe (Donzé, 2009, p. 171). Le succès de la Swatch, une montre à quartz bon marché, lancée en 1983, permet de relancer et de développer tout le groupe (Donzé, 2009, p. 172). La libéralisation du secteur a permis au groupe de créer « *an entirely new production system that promoted an industry image based on fashion and operated on the basis of mass-manufacturing practices, subcontracting, and new distribution strategies* » (Glasmeier, 2000, p. 246). De plus, elle a permis la délocalisation de certaines activités de production à faible valeur (Donzé, 2017a, p. 198). Le Swatch Group, première entreprise multinationale dans l'industrie horlogère suisse, a ouvert des filiales en Thaïlande (1986), en Malaisie (1991) et en Chine (1996) (Donzé, 2017a, p. 203). Ceci a permis de restructurer son système de production.

Cependant, la législation du « Swiss made » a joué un rôle central pour le maintien des activités sur le territoire suisse. Elle est considérée comme une mesure qui permet de limiter la libéralisation de l'industrie horlogère avec le double objectif d'éviter des délocalisations massives en Asie et d'assurer un haut niveau de qualité pour les montres suisses (Donzé, 2017a, p. 203). Donzé (2012, p. 138) souligne que « même devenue une entreprise multinationale, le Swatch Group continue de dépendre d'un territoire spécifique, la Suisse, où l'entretien d'une tradition manufacturière et son usage comme ressource marketing sont inscrits dans une relation dialectique qui fait figure de principale source de compétitivité de l'industrie horlogère suisse sur le marché global ».

8.1.4 La globalisation du secteur et le repositionnement de la montre mécanique (1990 à aujourd'hui)

À partir de la fin des années 1980, l'horlogerie helvétique adopte un repositionnement dans le haut de gamme en concentrant la production sur les montres mécaniques qui deviennent un symbole de tradition et de culture technique (Donzé, 2009, p. 186-187). Le Swatch Group met en place une stratégie de différenciation et de repositionnement entre ses marques afin de distinguer les montres de luxe accessibles, objets de luxe financièrement accessibles à une large clientèle et les montres de luxe exclusives, produits de haute qualité extrêmement chers (Donzé, 2012, p. 82).

En plus des premières délocalisations suisses, de nombreux capitaux étrangers sont investis dans l'industrie horlogère suisse particulièrement « depuis le début des années 1990, avec les investissements financiers massifs des multinationales du luxe et du « *big business* » dans le marketing » (Donzé, 2017b, p. 186). Donzé (2012, p. 134) constate ainsi le passage d'une organisation sous la forme de district industriel à une concentration industrielle composée de quelques entreprises multinationales. Il précise : « *the regained competitiveness of the Swiss watch industry on the world market in the late 1980s no longer relied on the flexibility of the traditional industrial district, but rather on the presence of a globalized leading firm* » (Donzé, 2017a, p. 209). Marti (2016) note, concernant l'arrivée d'entreprises multinationales étrangères en Suisse, que « les changements concernent d'abord les directions, le capital, beaucoup moins les infrastructures elles-mêmes, qui conservent leur taille et ancrage géographique respectifs ; sur ce plan, il n'y a pas de rupture totale avec l'héritage historique » (Marti, 2016, p. 46). Elle explique que Richemont représente un modèle de multinationale dit multidomestique ou multidivisionnelle, où chaque structure acquise garde une grande autonomie (Marti, 2016, p. 59). Cependant, « leur présence va aussi marquer un tournant essentiel dans l'approche même de la montre et de l'horlogerie, d'une part avec l'apport du produit griffé et des références du luxe, d'autre part, avec un travail sur l'image et la communication, avec des méthodes de vente et de distribution (boutique), dont les horlogers s'inspireront par la suite » (Marti, 2016, p. 60). L'auteur ajoute que « le renforcement des directions et des équipes en matière commerciale, l'arrivée de

nouvelles compétences, l'influence toujours accrue du marketing, assortis à l'apport de moyens financiers élevés marquent de manière incontestable l'évolution récente de l'horlogerie et traduisent l'accent général mis sur l'aspect commercial » (Marti, 2016, p. 225).

Jeannerat & Crevoisier (2011) soulignent ainsi que le succès de l'horlogerie suisse repose sur une innovation non-technologique. Elle est passée d'un système traditionnel de production locale à un système de production d'image, d'émotion, d'authenticité et d'expériences en relation avec les marques (Jeannerat & Crevoisier, 2011). Les dynamiques de connaissances ne sont pas seulement articulées autour d'une logique technologique mais combinent des connaissances globales et diversifiées telles que le marketing événementiel, le tourisme ou la gestion des médias. Jeannerat & Crevoisier (2015) parlent de « *multi-location territorial knowledge dynamics* ». Les ressources culturelles de l'Arc jurassien, mobilisant héritage historique, technique et esthétique, ont permis le retour de la montre mécanique (Kebir & Crevoisier, 2008, p. 1197). Munz (2016) souligne également le rôle important des créateurs indépendants pour le repositionnement de la montre mécanique. Pour sa part, Raffaelli (2013) qui s'intéresse au mécanisme de réémergence de la montre mécanique, souligne le rôle central des collectionneurs: « *guardians actively protected the organization and institutions historical heritage* » (Raffaelli, 2013, p. 84). Donzé (2017b, p. 185-186) explique que « durant ces années, des entrepreneurs établis à Genève comprennent que le discours sur l'excellence et la tradition n'est pas seulement l'expression identitaire d'artisans nostalgiques de la période préindustrielle. Il peut aussi être utilisé comme une ressource marketing permettant de positionner des produits comme des objets issus d'une longue histoire, d'un savoir-faire ancien et d'une tradition artisanale ».

En guise de conclusion, Marti (2016, p. 90) explique que « le renouveau des structures horlogères repose dès lors durant cette période sur au moins quatre éléments qui se conjuguent : d'abord la concentration, associée ou non à la multinationalisation, a permis un apport de capitaux frais, a été porteuse d'économies d'échelle et a ouvert l'accès à de nouveaux marchés. Ensuite, de jeunes PME ont été source d'idées, de création et de régénération du tissu industriel. En outre, l'effet stabilisateur qu'a joué le pôle genevois d'entreprises n'a pas été

négligeable, à un moment où toutes les références en vigueur connaissaient une remise en question. [...]. Enfin, la relance de l'horlogerie est aussi passée par une redéfinition de la complémentarité entre entreprises et institutions collectives. La présence dans le tissu horloger d'instances réunissant anciens et nouveaux acteurs, publics et privés, a notamment donné un cadre au renouvellement et des limites à l'internationalisation ».

En 2017, l'industrie horlogère suisse a exporté l'équivalent de 19,9 milliards de dollars (Fédération horlogère, 2018b). Elle possède la place de leader dans l'horlogerie mondiale en termes de valeur des exportations devant Hong Kong, la Chine, la France et l'Allemagne (Fédération horlogère, 2018b). Actuellement, les principaux acteurs de l'industrie horlogère mondiale sont le Swatch Group, Richemont et Rolex. Les géants du luxe français LVMH et Kering ont également racheté des entreprises horlogères suisses, tout comme le groupe américain Movado (rachat de Movado et de Ebel en 2004), le groupe chinois Citychamp Watch & Jewellery Group Limited (rachat de Corum en 2013) ou le fonds britannique CVC Capital Partners (rachat de Breitling en 2017) à titre d'exemple. De plus, le secteur est également composé de plusieurs grandes marques indépendantes comme Patek Philippe, Audemars Piguet et Chopard ainsi que de nombreuses PME et entreprises sous-traitantes présentes sur l'ensemble du territoire de l'industrie horlogère suisse. Marti (2016, p. 69) conclut : « l'orientation vers une structure multinationale recouvre des réalités fort différentes, allant de la PME disposant d'une ou deux entreprises de part et d'autre de la frontière, au groupe à la composition et aux ramifications internationales complexes (Richemont), en passant par SMH, installé dans un nombre limité de pays et maintenant une majorité d'emplois dans le pays d'origine, sans délocalisation massive ».

8.1.5 Synthèse

Au début du XXe siècle, le secteur était caractérisé par des entreprises qui étaient légalement indépendantes mais économiquement dépendantes avec une forte division verticale du processus de production et un réseau dense de sous-traitants (Donzé, 2017a, p. 193). Landes (1979, p. 34) souligne le caractère francophone de

l'industrie horlogère suisse et sa composante culturelle : « *the skills of watchmaking are transmitted by personal contact, and this obviously easier among people of common language and customs. Such contact, moreover, is enormously facilitated by blood and marital ties; so that history of the watch industry is punctuated, like that of nations, by annals of great dynasties* ». Koller (2010, p. 188) explique que le « modèle suisse » se caractérise ainsi par « les liens profonds qui unissent l'organisation politique fédéraliste décentralisée et l'esprit d'un capitalisme à composante locale, jonglant entre des réactions protectionnistes et un industrialisme triomphant. La recherche de la concordance et du compromis entre partenaires sociaux aboutissent finalement à une paix du travail liant les intérêts des élites patronales, ouvrières et des autorités publiques ». Le maintien du district industriel est le résultat d'une volonté politique de garder une structure organisationnelle constituée de PME ainsi que de garder ses racines territoriales en Suisse (Donzé, 2017a, p. 197). La localisation de l'industrie horlogère sur un territoire suisse est expliquée par le fait que l'horlogerie représente la seule activité industrielle dans l'Arc jurassien, ainsi il y a une volonté forte de garder les structures familiales. Pierre-Yves Donzé explique, dans un entretien mené par Michael Leuenberger (2010, p. 38) que le succès de l'industrie horlogère suisse face à ses rivales depuis la fin du XIXe siècle repose sur un système de production flexible qui permet d'offrir au consommateur un nombre presque illimité de produits et une image faite d'excellence.

L'historien précise que « depuis la fin des années 1980 s'ajoute une nouvelle dimension : l'histoire et la tradition. Bien que les montres mécaniques japonaises soient objectivement de meilleure qualité, le consommateur américain, chinois ou russe préfère une montre suisse plus chère, parce qu'elle représente une tradition ancienne de savoir-faire technique. La montée en gamme de l'horlogerie repose actuellement essentiellement sur ce principe » (Pierre-Yves Donzé cité par Leuenberger, 2010, p. 38). La deuxième raison qui explique la localisation de l'industrie horlogère sur le territoire suisse est ainsi de nature marketing. La localisation territoriale est un élément essentiel dans l'industrie de luxe globalisée parce qu'elle garantit l'image de tradition et d'excellence qui est le fondement de son exclusivisme (Donzé, 2009, p. 193). Parallèlement à la rationalisation et à la

globalisation du système de production, le repositionnement de l'horlogerie dans le luxe repose également sur une politique de communication visant à ancrer plus profondément la montre dans le territoire (Donzé, 2012, p. 137). Ainsi, le rôle clé de la Suisse dans l'industrie horlogère mondiale « *is the consequence of an institutional factor which turned into a marketing resource during the 1990's, the "Swiss Made" legislation* » (Donzé, 2017c, p. 209). Boillat & Garufo (2012, p. 226) soulignent le passage d'une politique de protection basée sur une limitation de la production et des transferts technologiques à une politique de promotion des garde-temps helvétiques. En ce qui concerne le rôle de l'Etat, il prend actuellement à sa charge une partie des coûts liés au chômage, l'essentiel des coûts des filières de formation horlogère et soutient les instituts de R&D utiles à la branche. Le secteur public reste ainsi présent, cependant il n'intervient plus directement dans la politique et les stratégies de l'industrie de la montre (Koller, 2010, p. 214). Les éléments historiques développés ci-dessus montrent que ce processus est le résultat de changements institutionnels plutôt que d'une évolution « naturelle » (Donzé, 2017a, p. 209).

8.2 Les acteurs du secteur

Comme souligné ci-dessus, de multiples acteurs sont impliqués dans l'industrie horlogère suisse afin qu'elle garde sa place de leader au niveau international. Premièrement, les acteurs des relations industrielles regroupent les associations horlogères et le syndicat UNIA. De l'autre côté, les entreprises du secteur regroupent des grandes entreprises multinationales, des entreprises indépendantes ainsi que de multiples PME sous-traitantes.

8.2.1 Les acteurs des relations industrielles

Au début du XXe siècle, de nombreuses associations patronales qui défendent les intérêts des patrons d'entreprises naissent (Donzé, 2009, p. 88-89). De l'autre côté, la main d'œuvre s'organise en associations et syndicats afin de défendre ses intérêts surtout en matière de salaires (Donzé, 2009, p. 69). Actuellement, suite à des

mouvements de concentrations, deux associations patronales, la Convention patronale de l'industrie horlogère (CPIH) et la Fédération horlogère (FH) ainsi que le syndicat UNIA composent l'industrie horlogère suisse. Les deux associations patronales ont un rôle complémentaire. La Convention patronale de l'industrie horlogère suisse est l'organe faïtier des employeurs de la branche en matière sociale située à La Chaux-de-Fonds. La Fédération de l'industrie horlogère suisse, second organe faïtier située à Bienne, s'occupe des aspects économiques du secteur (CPIH, 2018a) :

« Les différences de missions peuvent être définies comme ceci : si l'on prend la totalité de la problématique des employeurs en Suisse on peut la séparer entre ce qui est économique et entre ce qui est social. [...]. Eux [la FH] s'occupent du produit, alors que nous nous occupons de ceux qui produisent. [...]. La FH a une activité qui est essentiellement tournée vers l'extérieur alors que la nôtre est exclusivement sur le territoire suisse. » (Acteur institutionnel)

De l'autre côté, le syndicat UNIA s'occupe de la défense des intérêts des travailleurs en négociant les conditions de travail et les salaires (UNIA, 2018a).

L'histoire de la **Convention patronale de l'industrie horlogère suisse** et du **syndicat UNIA** remonte au 15 mai 1937, c'est-à-dire à la conclusion de la première convention collective de travail passée entre 19 organisations patronales de l'industrie horlogère et le syndicat de l'époque qui était la Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers (FOMH). Ceci a marqué le début du régime de la paix du travail en Suisse. Du côté patronal, cette CCT avait été négociée par la Chambre suisse de l'horlogerie, mais elle avait été signée par les différentes associations horlogères car n'y avait pas de front patronal unique vis-à-vis des syndicats. Celui-ci fut créé le 1er janvier 1938 par la constitution d'une « convention collective entre les associations patronales horlogères » qui sera par la suite résumée par le terme « Convention patronale » (CPIH, 2018b). Du côté syndical, des évolutions ont eu lieu. La Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers (FOMH) est devenue la Fédération suisse des travailleurs de la métallurgie et de l'horlogerie (FTMH) puis, suite à la fusion de plusieurs syndicats et fédérations, le syndicat UNIA a été créé en 2004 (UNIA, 2018b).

L'histoire de la **Fédération de l'industrie horlogère suisse** (FH) remonte à la première institution horlogère datant de 1876. Par la suite, elle est devenue la Chambre suisse de l'horlogerie qui était une association faîtière regroupant des associations sectorielles. La Fédération horlogère suisse était alors une de ces associations, elle représentait les marques et fut créée en 1924. Elle a pris de l'ampleur en raison de la montée en puissance des marques. Ainsi, lors de la crise horlogère des années 1970-1980, la restructuration de l'outil associatif a mené à la fusion, en 1982, de la Chambre suisse de l'horlogerie et la Fédération horlogère suisse pour donner naissance à la FH actuelle.

Le **Tableau 19** regroupe les principales caractéristiques des acteurs des relations industrielles du secteur.

Tableau 19: Les institutions horlogères

Institutions	Nom	Abréviation	Activités	Membres
Association patronale	Convention patronale de l'industrie horlogère	CPIH	<p>Politique patronale (négociation de la convention collective)</p> <p>Formation professionnelle (responsabilité des métiers horlogers)</p> <p>Santé et sécurité au travail</p> <p>Communication et documentation (promotion des métiers auprès des jeunes)</p>	<p>6 associations horlogères regroupant 491 entreprises horlogères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Association des fabricants suisses d'aiguilles de montres à Neuchâtel - Association patronale de l'horlogerie et de la microtechnique (APHM) à Bienne - Association patronale des industries de l'Arc-horloger (apiah) à La Chaux-de-Fonds - Association Swatch Group Industries à Bienne - Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais (UFGVV) à Genève - Verband deutschschweizerischer Uhrenfabrikanten (VdU) à Soleure

Association patronale	Fédération de l'industrie horlogère suisse	FH	Défense des intérêts collectifs de la branche (lobbying au niveau politique afin d'améliorer les conditions cadres du secteur) Normalisation ISO horlogerie Société de services pour ses membres sur le plan juridique, économique ou commercial Lutte anti-contrefaçon	500 entreprises horlogères
Syndicats	UNIA	UNIA	Négociation de la convention collective	11'000 membres

La **Convention patronale de l'industrie horlogère** est actuellement composée de six associations horlogères qui elles-mêmes regroupent un total de 491 entreprises (CPIH, 2018c). Ses principales activités comprennent quatre volets. Le premier, en termes de politique patronale, est la négociation avec les syndicats et la passation de conventions collectives. Ensuite, concernant la formation professionnelle, elle a la responsabilité des métiers horlogers. Le troisième volet touche aux mesures de santé et de sécurité au travail et à leur mise en application. Finalement, elle dispose d'un service de communication et de documentation et fait notamment la promotion des métiers de l'horlogerie auprès des jeunes.

La **Fédération horlogère** compte actuellement près de 500 membres (Fédération horlogère, 2018d). Afin d'en être membre, il faut être établi en Suisse ou avoir une succursale en Suisse et fabriquer du « Swiss made ». La FH a également des bureaux à Hong Kong, Tokyo et Rio de Janeiro. Sa principale activité est la défense des intérêts collectifs de la branche à travers le lobbying au niveau politique, afin d'améliorer les conditions cadres du secteur. La normalisation ISO horlogerie fait également partie des domaines de la FH. De plus, elle intervient comme société de services pour ses membres sur le plan juridique, économique ou commercial. Elle agit dans la lutte anti-contrefaçon au nom de ses membres.

Le **syndicat UNIA** regroupe 11'000 membres dans le secteur horloger, ce qui représente un taux de syndicalisation assez élevé en comparaison à d'autres branches. Sa principale activité est la négociation de la Convention collective de travail (CCT) des industries horlogère et microtechnique avec la Convention patronale qui s'applique à quelques 50'000 salariés du secteur (UNIA, 2018c).

8.2.2 Les entreprises horlogères

La Convention patronale de l'industrie horlogère (CPIH) a recensé 672 entreprises actives dans l'industrie horlogère suisse. La branche emploie 55'000 personnes en Suisse (CPIH, 2017b). L'horlogerie n'est pas du tout un secteur homogène, en ce sens qu'il existe des grands groupes totalement intégrés ou à l'opposé des petits ateliers dont les patrons sont des ouvriers qualifiés. Munz (2016) distingue les

marques des entreprises sous-traitantes : « les marques horlogères, également appelées « fabricants de montres » ou « fabricants d'horlogerie » sont donc des firmes qui signent de leur nom les produits horlogers qu'elles conçoivent, fabriquent et commercialisent. Elles ont toutefois des implications très variables dans la conception et la fabrication des montres car un grand nombre d'entre elles sous-traitent certaines étapes voire l'intégralité de ces processus » (Munz, 2016, p. 88). Les marques horlogères suisses sont présentes sur tous les segments de marché des montres allant de la gamme de base au très haut de gamme. En ce qui concerne les termes « sous-traitant » ou « fournisseur », ils désignent « les entreprises qui proposent des produits, des services ou des prestations aux marques. Elles ne s'occupent pas de commercialiser les produits terminés et ne signent donc pas les montres qu'elles concourent à fabriquer mais réalisent, pour le compte de tiers, la conception, la fabrication, la décoration de la montre ou de ses composants » (Munz, 2016, p. 88). Munz (2016, p. 99) en citant Blanchard (2011) soutient ainsi que le système de l'établissage persiste : « il me semble important de nuancer un grand nombre d'opinions et de travaux récents en histoire économique en posant un constat : malgré l'évidente tendance aux concentrations verticales dans la branche, le système productif qui est effectivement mis en œuvre, à l'heure actuelle, dans les pratiques quotidiennes des acteurs concernés par la fabrication des garde-temps, demeure résolument éclaté en une multitude de petites, moyennes et grandes entités qui n'appartiennent pas toutes aux groupes et aux marques importantes, en demeurant, pour la plupart *imparfaitement* intégrés » (Munz, 2016, p. 322).

De plus, l'on peut distinguer les groupes horlogers des entreprises indépendantes. Depuis les années 1990, un phénomène de concentration et de verticalisation de la production a été constaté. Ceci a poussé à l'émergence de grands groupes. La concentration d'entreprises a permis la coordination de politiques marketing à l'échelle des groupes et ainsi un positionnement différencié de chaque marque. De nombreuses marques ont été créées avant 1900 et ont ainsi une histoire et un héritage très riche. Le patrimoine appartenant aux marques est mis en avant et leur *brand value* est très élevée. Ceci explique la forte individualisation et l'autonomie dont jouissent les différentes marques horlogères appartenant à un même groupe. En ce qui concerne les entreprises indépendantes, Munz (2016, p. 87) explique que

le terme « qualifie, de manière très générale, les entreprises qui n'appartiennent pas à un des grands groupes (...). Il désigne aussi bien les fabricants de produits terminés que les sous-traitants, quelle que soit leur taille ». Le **Tableau 20** permet de synthétiser les caractéristiques des principaux groupes horlogers présents sur le territoire suisse.

Tableau 20: Les groupes horlogers

Groupe	CA	HQ	Filiales	Employés en Suisse	Employés au total	Marques
Swatch Group (1983)	CHF 7960 mio en 2017	Bienne (Suisse)	Europe, Amériques, Océanie, Extrême-Orient, Moyen-Orient, Afrique (voir liste complète rapport annuel 2017 : p. 4-5 (+ p. 208-211))	16'709 (contrats suisses en 2017)	35'057 (effectif annuel moyen en 2017)	<p>Gamme prestige et luxe : Breguet, Harry Winston, Blancpain, Glashütte Original, Jaquet Droz, Léon Hatot et Omega.</p> <p>Catégorie haut de gamme : Longines, Rado et Union Glashütte.</p> <p>Catégorie milieu de gamme : Tissot, Balmain, Certina, Mido, Hamilton et Calvin Klein</p> <p>Gamme de base : Swatch et Flik Flak</p>

Richemont (1988)	EUR 10'647 mio dont EUR 4340 mio avec l'horlogerie (en 2017)	Bellevue (Suisse)	Europe, Asie-Pacifique, Amérique, Japon (voir liste rapport annuel 2017 : p. 117)	8'720 (en 2017)	28'580 (effectif annuel moyen en 2017)	Marque horlogères : Vacheron Constantin, Baume & Mercier, Jaeger-LeCoultre, A. Lange & Söhne, Officine Panerai, IWC Schaffhausen, Piaget et Roger Dubuis. Autres marques possédant également une activité horlogère : Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc.
Rolex (1905)	CHF 5000 mio en 2017 (estimation de Vontobel)	Genève (Suisse)		10'000 en 2018 (https://www.letemps.ch/economie/vrais-chiffres-rolex-nexistent)		Rolex, Tudor

LVMH (1987) Création département Montres & Joannerie en 1999	EUR 42'636 mio en 2017 dont EUR 3805 moi Montres et joannerie (9%)	Paris (France)	70 pays	145 247 en 2017 (dont 8100 dans le département Montres & Joannerie)		Tag Heuer, Zenith, Bvlgari et Hublot. Ateliers horlogers SA (approvisionnement en montre les autres marques de luxe du groupe, comme Louis Vuitton ou Christian Dior)
Kering (1963)	EUR 10'796 mio pour les activités de luxe en 2017 dont 8% Montre et Joannerie	Paris (France)		23'423 en 2017 pour les activités de luxe		Girard-Perregaux, JeanRichard et Ulysse Nardin

Actuellement, les principaux acteurs de l'industrie horlogère mondiale sont le Swatch Group, Richemont et Rolex. En effet, à eux seuls, ils représentent 47.5% du marché (Vontobel Luxury Goods Shop, 2015). Historiquement, le **Swatch Group** joue un très grand rôle dans l'industrie horlogère comme souligné dans la section précédente. Il est né de la fusion de l'Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG (ASUAG) et de la Société suisse pour l'industrie horlogère (SSIH) en 1983, sous le nom de société suisse de microélectronique et d'horlogerie (SMH), grâce à l'impulsion de Nicolas G. Hayek, afin de lutter contre la crise horlogère avant d'acquérir sa dénomination actuelle en 1998. La création de la Swatch a permis de relancer l'industrie horlogère après la crise du quartz. De plus, le groupe a mis en place une stratégie de différenciation et de repositionnement entre ses marques, afin de distinguer les montres de luxe accessibles, objets de luxe accessibles à une large clientèle et les montres de luxe exclusives, produits de haute qualité extrêmement chers (Donzé, 2012). Au cours des années 1990, le Swatch Group est passé d'une entreprise d'investisseurs à une entreprise familiale. Ceci démontre qu'en devenant global, le Swatch Group est devenue une entreprise familiale et que « les multinationales globalisées ne sont pas toutes des entreprises dépendantes des marchés financiers, mais que l'entrepreneuriat familial peut poursuivre la direction des affaires d'une société de taille mondiale » (Donzé, 2012, p. 135). Il faut noter que le groupe occupe une position stratégique dans l'industrie horlogère car il approvisionne la majorité des firmes horlogères en mouvements au travers de son entreprise ETA. Cependant, il va réduire de façon échelonnée leur livraison.

Les deux principaux concurrents du Swatch Group sont les groupes Richemont et LVMH qui ont développé une politique de concentration industrielle fondée sur une stratégie marketing (Donzé, 2009, p. 172). En revanche, l'historien explique qu'à « la différence du Swatch Group, on n'a pas affaire à des anciennes entreprises horlogères qui sont restructurées et concentrées au sein d'une nouvelle société. Il s'agit d'entreprises horlogères positionnées dans l'industrie du luxe qui acquièrent des entreprises horlogères suisses dans le cadre de politique de diversification » (Donzé, 2009, p. 172). **Richemont** a été fondé en 1988 par Anton Rupert, multimillionnaire sud-africain, afin de gérer ses actifs à l'étranger. A cette époque, il contrôle notamment Cartier qui jouera un rôle essentiel dans la diffusion de nouvelles

connaissances et expériences de l'industrie du luxe dont bénéficie l'industrie horlogère notamment par l'intermédiaire de ses managers français (Donzé, 2017b, p. 160-162). Le groupe a acquis plusieurs manufactures horlogères suisses prestigieuses comme Vacheron Constantin (en 1996), Jaeger-LeCoultre et IWC Schaffhausen (en 2000). Le groupe se distingue particulièrement en développant le concept de « Haute Horlogerie » (Donzé, 2017b, p. 173). Le géant du luxe français **LVMH**, né en 1987 de la fusion de Moët Hennessy et de Louis Vuitton, a créé un département "Montres et Joaillerie" en 1999 avec le rachat de Tag Heuer (en 1999), Zenith (en 1999), Hublot (en 2008) et Bvlgari (en 2011) (LVMH, 2018). De plus, en 2001, les Ateliers horlogers SA ont été créés à La Chaux-de-Fonds afin d'approvisionner en montres les autres marques de luxe du groupe, comme Louis Vuitton ou Christian Dior (Donzé, 2012, p. 124). **Kering**, l'autre géant du luxe français fondé en 1963 et renommé ainsi en 2013, a également racheté plusieurs manufactures horlogères suisses : Girard-Perregaux (en 2011), JeanRichard (en 2011) et Ulysse Nardin (en 2014) (Kering, 2018).

En plus du Swatch Group et des géants du luxe Richmont, LVMH et Kering, **Rolex**, fondée en 1905 par Hans Wilsdorf, représente également un acteur majeur du secteur. L'entreprise conçoit et fabrique en interne tous les composants essentiels de ses montres (Rolex, 2018). Rolex est ainsi considérée comme un groupe car il est intégré verticalement et possède une deuxième marque : Tudor. Bien qu'il s'agisse d'une des marques les plus renommées au monde, très peu d'informations existent sur l'entreprise. Rolex appartient à une Fondation privée et ne publie ainsi pas de rapport annuel ni aucune information sur son développement (Donzé, 2009, p. 174-175).

Enfin, le secteur est également composé de plusieurs grandes marques indépendantes comme Patek Philippe, Audemars Piguet et Chopard ainsi que de nombreuses PME et entreprises sous-traitantes. Il faut noter que ces groupes réunissent de nombreuses marques présentes dans différentes régions horlogères, au contraire des marques indépendantes, qui sont principalement présentes dans une région précise. Le **Tableau 21** permet de souligner les principales caractéristiques des marques indépendantes.

Tableau 21: Les marques indépendantes horlogères suisses

Marque	CA	HQ	Employés en Suisse	Employés au total
Patek Philippe (1839)	CHF 1350 mio en 2017(estimation de Vontobel)	Plan-les-Ouates (Suisse)	2050 en 2016 (http://www.bilan.ch/entreprises/patek-philippe-veut-reduire-production)	2400 en 2016 (http://www.bilan.ch/entreprises/patek-philippe-veut-reduire-production)
Audemars Piguet (1875)	CHF 950 mio en 2017(estimation de Vontobel)	Le Brassus (Suisse)		1600 en 2017 (https://www.letemps.ch/economie/audemars-piguet-finance-croissance)
Chopard (1860)	CHF 495 mio en 2017(estimation de Vontobel)	Genève (Suisse)		

9. Le développement et le contrôle de compétences dans l'industrie horlogère suisse

Le cadre théorique de cette étude a permis de démontrer l'importance des institutions pour le développement et le contrôle des compétences et plus particulièrement le système de formation et les relations industrielles (Whitley, 2000). L'industrie horlogère a un encastrément institutionnel fort. Le système de formation repose sur l'apprentissage et les relations industrielles sont basées sur la coopération entre acteurs variés. Ceci permet au secteur d'afficher un avantage compétitif auquel nous allons nous intéresser.

9.1 Le système de formation

Il existe six écoles d'horlogerie qui forment à différents métiers de l'horlogerie et de la microtechnique, toutes réparties dans l'Arc jurassien. Elles sont regroupées dans le **Tableau 22**. Les écoles représentent des institutions centrales pour le secteur. C'est grâce aux différents dispositifs de formation qui combinent des cours théoriques en classe et des cours pratiques en atelier sous la supervision d'enseignants ayant plusieurs années d'expérience dans le secteur, que les compétences vont pouvoir être développées.

Tableau 22: Les écoles horlogères

Ecoles	Abréviation	Lieu
Berufbildungszentrum - Centre de formation professionnelle	BBZ-CFP	Bienne
Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises – Ecole technique	CIFOM-ET	Le Locle
Centre jurassien d'enseignement et de formation – Division technique	CEJEF/DIVTEC	Porrentruy
École d'horlogerie de Genève	CFPT	Petit-Lancy
École technique de la vallée de Joux	ETVJ	Le Sentier
Zeitzentrum Uhrmacherschule	-	Granges

Donzé (2008, p. 7) explique que « la dizaine d'écoles d'horlogerie que compte le pays sont, en effet, fondées vers le milieu du XIXe siècle par des fabricants désireux de former une élite de techniciens maîtrisant la culture technique de leur branche dans son ensemble ». À titre d'exemple, l'école d'horlogerie de Genève a été fondée en 1824. Elle représente la première école horlogère (Donzé, 2008, p. 9). Il faut noter que le poinçon de Genève, Fondation qui a été créée en 1886 et qui avait pour objectif de protéger le savoir-faire des cabinotiers genevois, est sous l'égide d'une loi prise en charge par l'école d'horlogerie de Genève par souci de neutralité. L'école technique de Vallée de Joux, quant à elle, a été fondée en 1901. Elle possède un Conseil de l'école composé des directions des entreprises de la région.

En plus des écoles horlogères, les écoles suivantes proposent des formations initiales dans des métiers liés à l'industrie horlogère :

- Centre de formation professionnelle Bern francophone (CEFF) à Saint-Imier
- Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises – Ecole d'arts appliqués (CIFOM-EAA) à La Chaux-de-Fonds
- Centro d'arti e mistieri (CAM) à Bellinzona

Le CFPT au Petit-Lancy, le CIFOM-EAA à la Chaux-de-Fonds, le CIFOM-ET au Locle et l'ETVJ au Sentier offrent également des diplômes d'études supérieurs (ES).

En ce qui concerne les hautes écoles spécialisées (HES), il existe :

- Haute école arc – restauration – conservation à Neuchâtel
- Haute école arc – ingénierie à Neuchâtel
- Haute école cantonale d'art (ECAL) à Lausanne
- Haute école du paysage, d'ingénierie, d'architecture (HEPIA) à Genève
- Haute école d'art et de design (HEAD) à Genève

Pour finir, il existe quatre centres de formation pour la formation modulaire en horlogerie :

- Le Centre de formation neuchâtelois pour adultes (CEFNA), au Locle
- Le Centre interrégional de perfectionnement (CIP), à Tramelan
- La Fondation pour la formation des adultes (Ifage), à Genève
- Le Groupement d'établissements publics (Greta) du Haut-Doubs, site de Morteau, France

Ceci permet de démontrer qu'en plus des écoles d'horlogerie, une multitude d'établissements supplémentaires dispensent des formations dans le domaine de l'horlogerie. Il existe une pluralité de métiers, en plus de celui d'horloger, fortement valorisés au sein de l'industrie horlogère helvétique. C'est pourquoi nous allons d'abord nous intéresser au système de formation et aux métiers de l'industrie horlogère suisse puis, dans un deuxième temps, au processus d'établissement des standards de formation.

9.1.1 La force du système de formation et les métiers de l'industrie horlogère suisse

L'analyse présente la formation professionnelle comme le socle des compétences horlogères. Les différents interlocuteurs insistent sur la culture et les connaissances tacites du métier qui se transmettent d'horloger à horloger pendant la période d'apprentissage et lors de la socialisation professionnelle en entreprise. Ils insistent plus particulièrement sur les 'gestes horlogers' traditionnels, sur la valorisation de la 'sur-qualité' et sur le caractère 'suisse' des valeurs de précision, de fiabilité et de travail bien fait. L'intégration de l'élève dès le plus jeune âge dans l'univers horloger permet de l'imprégner de la culture horlogère, ce qui joue un grand rôle dans la qualité du travail. En effet, le travail a tendance à être qualifié de sur-qualité.

« L'intégration de l'élève dès le plus jeune âge dans l'univers horloger afin de l'imprégner de cette culture, joue pour beaucoup dans la qualité du travail. On a même tendance à qualifier ce travail de sur-qualité, mais cela fait partie de l'éducation et de l'ADN de la branche. » (Acteur institutionnel)

« Ce qui a manqué à ces gens avec qui j'ai travaillé plusieurs mois, c'est l'apprentissage [...] Ils n'ont pas les cinq générations de profs d'apprentissage qui ont formé un jeune qui lui-même est devenu vieux avec une expérience propre qui lui-même a formé le suivant etc... Ils n'ont pas cet héritage de savoir-faire » (Acteur institutionnel)

« J'ai travaillé avec toute une cellule d'horlogers-décoteurs, qui pour la plupart étaient très près de la retraite, qui m'ont donné des petits trucs d'anciens. Donc là, on était vraiment dans l'horlogerie traditionnelle, où l'horloger ne révèle pas ses secrets, où l'horloger a ses petits trucs à lui et ne les transmet qu'à quelques personnes. » (Horloger)

Cette formation professionnelle ne forme d'ailleurs pas seulement au métier d'horloger. De nombreux autres métiers sont fortement valorisés, c'est le cas de métiers techniques comme les micromécaniciens, les décolleteurs ou les métiers d'art :

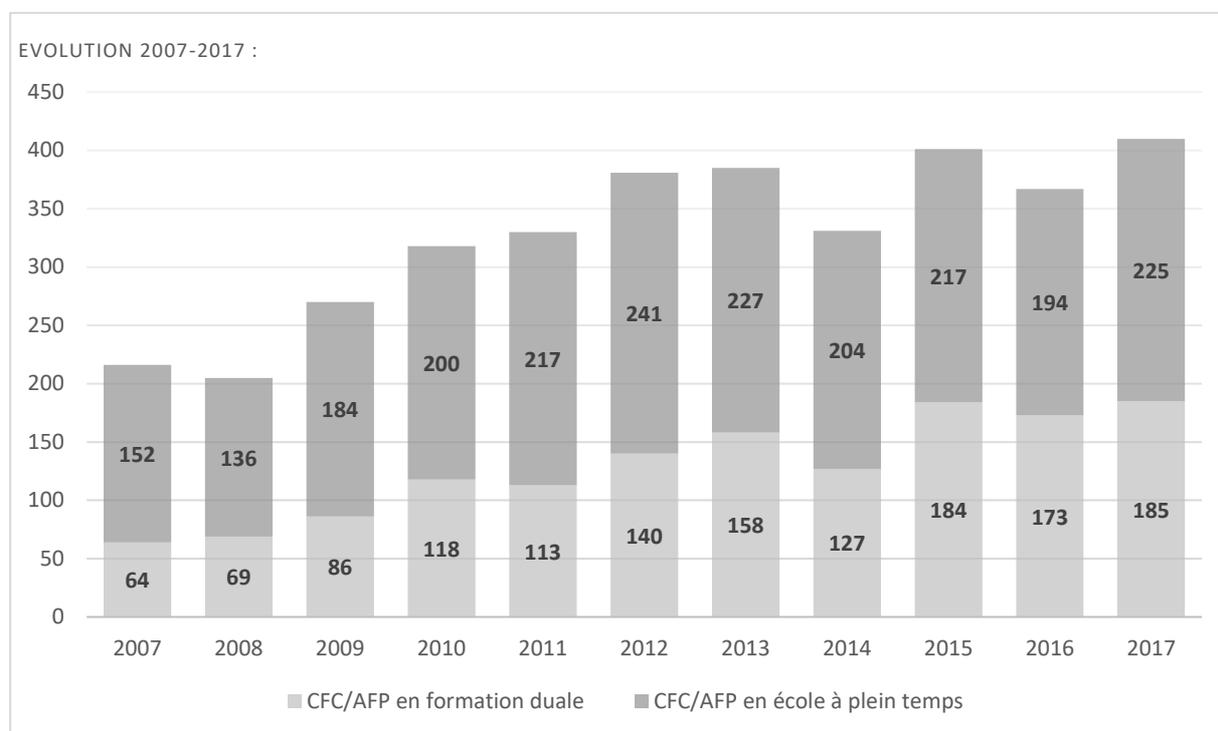
« Vous avez ces horlogers grande complication. Vous avez les maîtres artisans sur les métiers d'arts. Vous avez le décolletage. Vous avez le traitement thermique. Vous avez un affûteur qui fait tout à l'oreille. Vous avez des gens comme ça qui ont des savoir-faire. » (RH)

« Une population assez caractéristique de ça, c'est les décolleteurs. Ce sont des stars techniques, ils ont un vrai savoir-faire. » (Ingénieur)

Munz (2016, p. 321) précise que « l'appellation d'horloger renvoie à une multitude de personnes aux trajectoires et aux caractéristiques variées. Cela témoigne de la plasticité inhérente à une telle profession et de l'hétérogénéité des profils des gens du métier ». Les métiers clé dans l'industrie horlogère peuvent ainsi être découpés en deux catégories principales : les métiers liés à la production et ceux liés à la vente. Nous allons d'abord nous intéresser aux métiers liés à la production qui peuvent être divisés en trois sous-catégories : le design et le développement, l'horlogerie ainsi que l'habillage horloger et la décoration qui regroupent les métiers d'arts (FHH, 2015). Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux métiers liés à la vente et plus particulièrement à la formation des commerciaux.

En ce qui concerne les **métiers liés à la production**, des changements considérables ont eu lieu dans l'industrie horlogère. Il y a 20 ans, deux tiers du personnel était non-qualifié et un tiers du personnel était qualifié. Actuellement, l'inverse se produit. La formation professionnelle initiale permet d'obtenir une attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) après deux ans de formation ou un certificat fédéral de capacité (CFC) après une formation de trois ou quatre ans. La spécificité de l'industrie horlogère réside dans le fait qu'une grande part des étudiants est formée dans des écoles à plein-temps contrairement à d'autres secteurs où la majorité suit une formation duale en entreprise. En 2017, 225 diplômes ont été obtenus à plein-temps contre 185 en dual (CPIH, 2017a). La **Figure 5** permet de souligner l'évolution du nombre de diplômes décernés par la Convention patronale entre 2007 et 2017.

Figure 5: Le nombre de CFC et AFP décernés par la Convention patronale (CPIH, 2017a)



Nous allons d'abord nous intéresser aux **formations professionnelles initiales** dans les domaines du design et du développement ainsi que de l'horlogerie puis aux formations dans le domaine de l'habillement horloger et la décoration. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux formations professionnelles supérieures.

En ce qui concerne les **métiers du design et du développement ainsi que de l'horlogerie**, il existe plusieurs formations professionnelles initiales permettant d'obtenir une AFP ou un CFC. Elles sont regroupées dans le **Tableau 23**.

Tableau 23: Les métiers du design et du développement ainsi que de l'horlogerie

Métiers	Titres
Opérateur/Opératrice en horlogerie (spécialisations : assemblage ou réglage)	AFP (2 ans)
Praticien en mécanique	AFP (2 ans)
Dessinateur/Dessinatrice en construction microtechnique (spécialisations : étampes ou moules ou prototypes)	CFC (4 ans)
Horloger/Horlogère de production	CFC (3 ans)
Horloger/Horlogère (spécialisations : rhabillage ou méthodes industrielles)	CFC (4 ans)
Mécanicien de production	CFC (3 ans)
Micromécanicien/Micromécanicienne (spécialisations : fabrication de pièces sur machines CNC, étampes et moules, prototypes ou décolletage)	CFC (4 ans)
Polymécanicien	CFC (4 ans)

En plus des formations professionnelles initiales, il existe également une formation modulaire en horlogerie (six ans) qui permet aux adultes de se reconverter et d'acquérir de nouvelles compétences en obtenant, par étapes successives, un certificat de modules délivré par la Convention patronale (CP), une AFP d'opérateur en horlogerie puis un CFC d'horloger de production.

En ce qui concerne les **métiers de l'habillage horloger et la décoration**, il existe également plusieurs formations professionnelles initiales permettant d'obtenir une AFP ou un CFC. Deux formations supplémentaires permettent d'obtenir un certificat émis par la Convention patronale. L'ensemble de ces formations est regroupé dans le **Tableau 24**.

Tableau 24: Les métiers de l'habillage horloger et la décoration

Métiers	Titres
Cadranographe	CP (2 ans)
Opérateur en anglage-main	CP (6 mois)
Assistant en traitement de surface	AFP (2 ans)
Polisseur/Polisseuse	AFP (2 ans)
Bijoutier (spécialisation : orfèvrerie ou sertissage)	CFC (4 ans)
Electroplaste	CFC (3 ans)
Graveur	CFC (4 ans)
Termineur/Termineuse en habillage horloger	CFC (3 ans)

En ce qui concerne les **métiers d'art**, hormis les bijoutiers et les graveurs, les autres métiers ne disposent pas de formations professionnelles initiales reconnues officiellement. Les manufactures horlogères possèdent ainsi souvent leur propre atelier afin de former aux métiers d'art regroupés dans le **Tableau 25**.

Tableau 25. Les métiers d'art

Métiers	
Décorateur en granulation	Marqueteur (floral ou en bois précieux)
Emailleur	Paillonneur
Gemmologue	Squeletteur
Guillocheur	

Les métiers de la joaillerie représentent un marché de niche. L'industrie n'a besoin que d'un petit nombre de personnes exerçant ces métiers. Or pour ouvrir une classe, le SEFRI fixe à 10 le nombre d'élèves minimum par année. Ceci représente une réelle problématique pour les entreprises horlogères car ces métiers tendent à disparaître. Les personnes détenant ces savoir-faire spécifiques cultivent une sorte de secret et ne transmettent leurs connaissances qu'à un nombre restreint de personnes :

« Certains métiers (émailleurs, guillocheurs, angleurs, etc.) sont des métiers où l'on est confronté à une population réticente à transmettre leur savoir par peur de former ses concurrents ». (Acteur institutionnel)

« On a constaté que ces métiers tendaient à disparaître parce que le savoir-faire n'était plus transmis et n'allait pas être transmis, car les détenteurs de ce savoir-faire ne voulaient point le transmettre. » (Acteur institutionnel)

Concernant la **formation professionnelle supérieure**, les détenteurs d'un CFC avec plusieurs années d'expérience peuvent suivre des cours de perfectionnement en vue de l'obtention d'un diplôme fédéral délivré par l'Association Suisse des magasins spécialisés en Horlogerie et Bijouterie (ASHB/VSGU). Les détenteurs d'un CFC peuvent acquérir un diplôme ES après deux ans de formation au sein d'une école supérieure. Les détenteurs d'un CFC avec maturité professionnelle peuvent intégrer une Haute école spécialisée (HES). L'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) est accessible aux détenteurs d'une maturité gymnasiale ou d'un Bachelor délivré par une HES. Finalement, il existe les formations postgrade suivantes. Le **Tableau 26** synthétise l'ensemble des diplômes de formation supérieure disponibles.

Tableau 26: Les formations professionnelles supérieures

Métiers	Titres
Maître horloger/Maître horlogère	Diplôme fédéral
Designer d'objets horlogers	ES (2 ans)
Technicien en microtechnique (spécialisations : conception horlogère, laboratoire horloger, processus industriel, complication et restauration horlogère)	ES (2 ans)
Conservateur dans le domaine horloger	Bachelor HES (3 ans)
Conservateur-restaurateur dans le domaine horloger	Master HES (2 ans)
Ingénieur designer	Bachelor HES (3 ans)
Ingénieur horloger	Bachelor HES (3 ans)
Ingénieur en microtechnique option matériaux et horlogerie	Bachelor HES (3 ans)
Ingénieur en microtechnique	Diplôme EPFL (3 ans et 2 ans)
Ingénieur en science des matériaux	Diplôme EPFL (3 ans et 2 ans)
Diploma of Advanced Studies en Horlogerie	DAS
Master of Advanced Studies en conception horlogère	MAS

Le système de formation professionnel met principalement l'accent sur des métiers techniques. Néanmoins, il existe dans le secteur de l'horlogerie de nombreux autres groupes professionnels clé. L'aspect marketing du « Swiss made » est capital. En ce sens, en plus de satisfaire le client et d'avoir un service après-vente performant, il est important de le faire rêver et de vendre un beau produit qui suscite de l'émotion :

« Nous on a un produit émotionnel, on crée de l'émotion, on peut vivre sans montre aujourd'hui, on peut voir l'heure partout alors nous on doit vendre un beau produit, qui suscite de l'émotion et il ne doit pas y avoir de fausses notes, sinon vous détruisez cette émotion. » (Acteur institutionnel)

C'est pourquoi les **métiers liés à la vente** et plus particulièrement les commerciaux sont une catégorie de personnel particulièrement importante pour les entreprises horlogères. Ils sont immergés dans la culture horlogère à travers des formations spécifiques mais aussi à travers une culture d'entreprise informelle.

Plusieurs formations professionnelles supérieures dans le domaine commercial sont disponibles. Premièrement, les détenteurs d'un CFC avec quelques années d'expérience peuvent obtenir un Brevet fédéral proposé par l'Association des fabricants d'horlogerie marché suisse (AMS) au sein de la Watch Sales Academy. Deuxièmement, il existe un institut de marketing horloger à la Haute école de gestion Arc à Neuchâtel. Les formations sont regroupées dans le **Tableau 27**.

Tableau 27: Les formations commerciales

Métiers	Titres
Conseiller de vente en horlogerie	Brevet fédéral
Certificate of Advanced Studies en marketing horloger	CAS

Finalement, la Fondation de la Haute Horlogerie (FHH) à travers sa FHH Academy propose un système en ligne de standardisation des connaissances pour la culture générale horlogère des vendeurs qui permet d'obtenir des certifications (FHH certification). Les cours vont de la simple initiation à un véritable approfondissement de la connaissance.

Finalement, les marques elles-mêmes proposent des cours internes pour le personnel de vente. Ces formations rendent les employés plus professionnels,

spécialistes et donc meilleurs ambassadeurs de la marque. Le *storytelling* est un aspect très important dans l'horlogerie. Les marques engagent des archivistes et des spécialistes du patrimoine et possèdent leur propre musée. Chaque marque horlogère dispose de ses propres programmes pour former les commerciaux et développer leurs compétences techniques :

« On demande aux commerciaux un savoir technique horloger qui est impressionnant. » (RH)

« On va déjà mettre en place un « induction programme » qui va passer au travers des grandes étapes-clés ou des grands métiers ou grands savoir-faire de l'entreprise pour pouvoir les baigner très rapidement, afin qu'ils [les collaborateurs] puissent déjà être chacun à son niveau un ambassadeur de la marque » (RH)

« Les plans d'introduction, on a des « induction days », pour plonger un peu dans la vision de l'entreprise avec l'histoire, les produits, les collections et la famille. Ensuite, il y a les visites d'entreprise, étant donné qu'on a des produits extrêmement pointus, dans la formation des commerciaux, on a tendance à recruter des gens qui connaissent le milieu ou s'ils ne connaissent pas, on a des plans de formation step by step : « step 1 », « step 2 », « step 3 » qui s'appliquent aux commerciaux qui sont extrêmement intenses. » (RH)

« Où que vous soyez vous devez avoir un langage commun. C'est notre rôle de leur donner ce langage commun. C'est pour ça que l'on fait des « induction programmes ». On fait des programmes de formations, etc. C'est une entreprise où il y a une culture. Ce n'est pas une culture d'entreprise. C'est une culture horlogère. C'est une culture horlogère qui est transmise. » (RH)

« À chaque fois que l'on a une entrée mensuelle, on fait une piqûre ADN de la marque, on fait des formations aussi sur l'horlogerie. » (RH)

Cette première sous-partie liée au système de formation de l'industrie horlogère a permis de déterminer les métiers clés de l'industrie horlogère. Il existe une multitude de métiers et d'établissements de formation. De plus, le système de formation suisse

est relativement complexe, le tableau disponible en annexe permet de synthétiser l'ensemble des formations disponibles et les établissements les dispensant. Les diplômes disponibles laissent apparaître le rôle central des écoles horlogères à plein-temps mais également des Hautes écoles et des différentes associations comme la Convention patronale qui offre des formations certifiantes, l'Association des fabricants d'horlogerie marché suisse (AMS) ou la Fondation de la Haute Horlogerie notamment. Certaines des formations proposées représentent des formations combinées comme les formations de Designer horloger qui associent design et technique, ce qui représente également une spécificité du secteur. Les entreprises ont également un rôle clé dans la transmission du savoir-faire au sein des manufactures comme dans le cas des métiers d'arts et des formations en interne. L'ensemble de ces dispositifs de formation, mis en place par les acteurs du secteur, permettent le partage d'une culture horlogère et représentent le **socle de l'écosystème de compétences horlogères**.

9.1.2 Le degré des collaborations entre les différents acteurs du secteur : l'exemple de la réforme des métiers

Cette deuxième sous-partie va permettre de déterminer plus précisément le rôle des différents acteurs du secteur et leur degré de collaboration dans l'établissement des standards de formation professionnelle initiale et, plus particulièrement, les ordonnances et plans de formation.

Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a pour rôle d'élaborer et d'édicter les ordonnances sur la formation professionnelle initiale (SEFRI, 2018a). La formation professionnelle initiale a pour but « l'acquisition de compétences permettant de gérer des situations professionnelles courantes. » (CPIH, 2014). Les plans de formation sont établis à partir des ordonnances de formation et décrivent « **les compétences opérationnelles que les apprentis doivent avoir acquises à la fin de leur formation** » (CPIH, 2014). Les compétences opérationnelles comprennent des compétences professionnelles, méthodologiques, sociales et personnelles (CPIH, 2014).

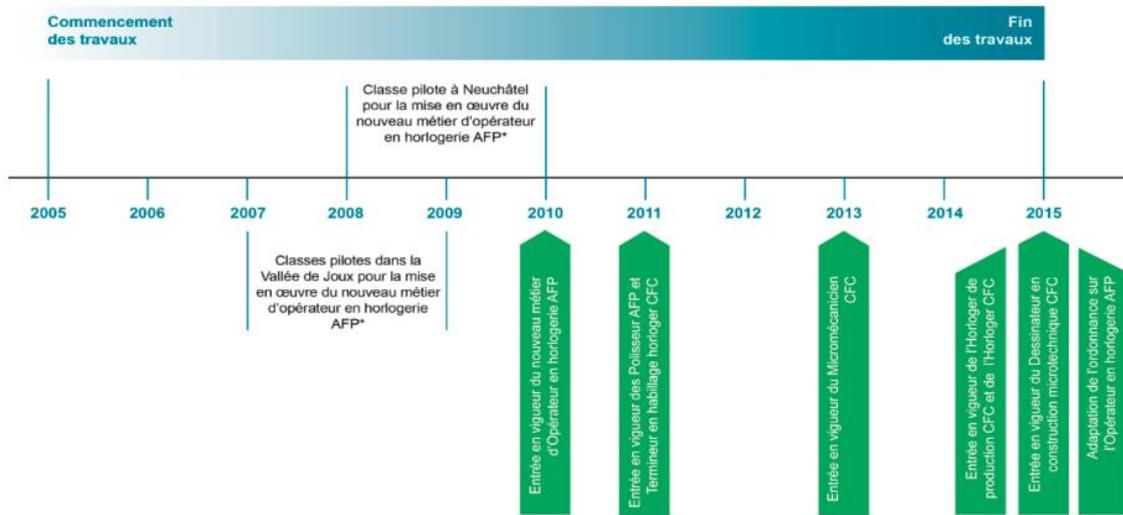
Dans le cadre de l'industrie horlogère, la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CPIH) agit en tant qu'Organisation du monde du travail (OrTra) en matière de formation. À ce titre, elle remplit l'une de ses principales missions en tant qu'interface privilégiée entre le monde de l'industrie et les autorités fédérales compétentes (CPIH, 2014). Elle joue un rôle crucial en termes de gestion des compétences car elle a la responsabilité des métiers horlogers et établit les standards de formation. La CPIH joue un rôle de coordinateur des questions de formation et établit des standards en répondant aux besoins d'adaptation de l'industrie. Elle a la responsabilité de sept métiers horlogers qui représentent un total de 13 filières (CPIH, 2016).

La Convention patronale réalise un recensement et publie une enquête tous les cinq ans concernant l'évolution des métiers avec des projections. Ces enquêtes permettent de recenser les besoins en personnel de production dans un horizon de cinq ans et d'établir les mesures à prendre pour développer les métiers de la branche (CPIH, 2016). Elles servent de monitoring dans la mesure où elles permettent d'anticiper les problématiques et les besoins de certains métiers :

« Les plans de formation horlogère sont repris tous les cinq ans. Dans la commission de révision, on retrouve les représentants d'entreprise, la confédération, les cantons, les syndicats et les écoles. C'est une commission bien équilibrée et surtout représentative de la branche. On regroupe un maximum d'acteurs hétérogènes pour favoriser la collaboration entre eux. »
(Acteur institutionnel)

De plus, suite à l'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) le 1er janvier 2004, la **réforme des métiers** de la branche horlogère et microtechnique a été achevée en 2015 après dix ans de travaux réalisés par la Convention patronale. La **Figure 6** souligne les différentes étapes de la réforme des métiers.

Figure 6: Les travaux de réforme et l'entrée en vigueur des nouvelles ordonnances (CPIH, 2015b, p. 5)



Le Convention patronale décrit les principales étapes du déroulement d'une réforme : (1) inventaire des futurs besoins, (2) réunion des professionnels de la branche écoles/entreprises, (3) définition des contenus du nouveau métier, (4) consultation des entreprises et des cantons, (5) approbation par la Confédération (CPIH, 2015a). Les objectifs principaux étaient : d'assurer une cohérence dans toute la panoplie des métiers de l'industrie horlogère, d'adapter la formation à la réalité des entreprises et à leurs besoins et de favoriser la formation en entreprise dite duale (CPIH, 2015b, p. 4). La Convention patronale précise :

« On a plutôt procédé à des adaptations aux besoins de l'industrie » (Acteur institutionnel)

Elle présente les principaux avantages de la réforme. Les noms des métiers ont été simplifiés, il y a une plus grande attractivité pour les entreprises et les apprentis. Finalement, il existe une meilleure cohérence qui permet des synergies et qui a pour conséquence une « employabilité d'un public très large, aux qualifications diverses, et en fonction des besoins recherchés » (CPIH, 2015b, p. 6). En effet, les attestations fédérales de formation professionnelle (AFP) en deux ans sont axées sur la pratique et les certificats fédéraux de capacité (CFC) en trois ans et quatre ans

font appel « à des connaissances plus approfondies des processus d'entreprise » (CPIH, 2015b, p. 6).

En plus du rôle crucial de la CPIH pour l'établissement des standards de formation, les **écoles** représentent également un acteur central car elles jouent un rôle de garant du patrimoine et de transmission du savoir-faire en déclinant les standards de formation établis par la CPIH :

« L'école œuvre pour préserver ces gestes de tradition qui font partie du patrimoine. C'est aujourd'hui grâce à cela que l'industrie horlogère possède des individus connaisseurs du domaine avec une vision d'ensemble. » (Acteur institutionnel)

« Les élèves sont les garants du patrimoine. » (Acteur institutionnel)

Les écoles techniques offrent des formations qui alternent cours théoriques en classe et cours pratiques dans des ateliers sous la supervision de formateurs ayant de nombreuses années d'expérience dans le métier. Les qualifications professionnelles des enseignants sont primordiales afin d'avoir une vision globale et une expertise poussée :

« Beaucoup d'anciens horlogers sont désormais dans l'enseignement, ce qui facilite les liens. Ainsi, si un problème intervient, le dialogue est facilité par les connaissances techniques des acteurs respectifs qui sont sur une même longueur d'onde. » (Acteur institutionnel)

« Je pense qu'il y a un amour de l'horlogerie qui ne se trouve pas ailleurs. C'est cette tradition qui se transmet dans le frottement entre les enseignants et les élèves quelque part. » (Acteur institutionnel)

Les écoles ont un fort ancrage régional et déclinent les standards établis pour la Convention patronale :

« Nous on corrige localement avec la marge de manœuvre que la Convention patronale nous laisse. » (Acteur institutionnel)

« Pour revenir sur la dimension territoriale de la formation, toutes les écoles n'enseignent pas toutes les mêmes matières. » (Acteur institutionnel)

De nombreux acteurs sont impliqués dans les écoles, spécialement les directions des différentes entreprises du secteur, ce qui permet une coordination :

« Ce que j'essaie de vous faire entendre par-là, c'est qu'il y a la direction de plusieurs sociétés dans le Conseil de l'école, des grosses pointures qui ont de l'impact dans leurs entreprises respectives. Là, il se passe beaucoup de choses pour l'avenir de la région sur le plan de l'horlogerie parce qu'on parle de la formation et que la mauvaise décision qu'on prend aujourd'hui, on ne s'en rendra compte que dans quatre ans quand les premiers sortiront. » (Acteur institutionnel)

« L'école est un lieu de concertation où sont invités des formateurs et des entreprises. Les entreprises accueillent fréquemment nos enseignants pour des discussions afin de coordonner les différents besoins. » (Acteur institutionnel)

Cette deuxième sous-partie a permis de souligner le rôle des différents acteurs dans l'établissement des ordonnances et plans de formation ainsi que leur degré de collaboration. La Convention patronale, en collaboration avec la Confédération et plus particulièrement le SEFRI, établit les standards de formation. Elle représente les entreprises, c'est pourquoi, elle a adapté ces standards aux besoins de l'industrie lors de la réforme des métiers. De l'autre côté, les écoles ont un rôle central dans la mise en œuvre de ces standards. Ayant un rôle de garant du patrimoine, elles les déclinent afin de préserver la tradition et transmettre le savoir-faire.

9.2 Les relations industrielles

L'industrie horlogère repose sur le principe de paix du travail et possède une forte culture coopérative, vestiges du cartel horloger. De plus, les relations industrielles du secteur sont cimentées par sa convention collective de travail (CCT) négociée entre la Convention patronale représentant les entreprises et le syndicat UNIA

représentant les employés de l'industrie horlogère. Elle représente un espace de discussion et permet l'établissement d'un cadre de référence commun. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser au rôle de la Convention patronale et du syndicat UNIA dans les relations industrielles du secteur puis dans un deuxième temps, nous nous intéresserons au processus de négociation de la Convention collective de travail.

9.2.1 La force et l'organisation des syndicats et des associations patronales

L'histoire de l'industrie horlogère permet de comprendre la configuration actuelle et les enjeux des relations industrielles du secteur. Le premier accord formalisé remonte à 1937 avec la conclusion de la première convention collective de travail passée entre l'industrie horlogère et le syndicat de l'époque. Il a permis d'instaurer la notion de paix du travail (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 11) :

« Historiquement, la date de 1937 est très importante puisqu'elle représente la paix du travail, le premier accord formalisé. Elle comportait l'interdiction de grève et de lock-out. » (Acteur institutionnel)

La paix du travail influence fortement la culture de négociation du secteur qui repose sur la recherche de consensus et crée ainsi un espace de discussion. De plus, le cartel horloger mis en place dans les années 1930 joue un rôle majeur dans les relations qu'entretiennent actuellement les différents acteurs du secteur. Il a instauré une tradition de coopération afin de préserver l'industrie horlogère et permet d'expliquer la solidarité actuelle dont font preuve les protagonistes :

« Le cartel n'existe plus depuis les années 60, mais il en subsiste encore des traces et notamment les associations » (Acteur institutionnel)

« Nous travaillons beaucoup en réseau ». (Acteur institutionnel)

En ce qui concerne l'association patronale du secteur, la Convention patronale, en plus de ses responsabilités en matière de formation, joue également un rôle central

dans les relations industrielles du secteur, en termes de politique patronale, avec notamment la négociation de la Convention collective de travail :

« La convention patronale a gardé cette tâche de représentant des employeurs vis à vis des syndicats depuis 77 ans maintenant et ça reste un de ses rôles. » (Acteur institutionnel)

En ce qui concerne son organisation, elle est composée de six associations horlogères qui elles-mêmes regroupent un total de 491 entreprises (CPIH, 2018c) :

« Si vous voulez, la CP est, dans le cadre du fonctionnement de l'horlogerie, comparable à ce qui se passe au niveau des institutions suisses. La Convention patronale, c'est la Berne fédérale. Les associations horlogères sont les cantons et les communes sont les entreprises. Cela signifie que nous nous chargeons d'un certain nombre de tâches transversales mais dont l'application se fait différemment selon le « génie propre » de chaque canton ou de chaque commune. » (Acteur institutionnel)

En ce qui concerne le syndicat UNIA, sa principale activité est la négociation de la Convention collective de travail (CCT) des industries horlogère et microtechnique suisses avec la Convention patronale qui s'applique à quelque 50'000 salariés du secteur (UNIA, 2018c) :

« Les syndicats viennent avec des revendications en général, c'est leur mission. Ils viennent pour trois objets : tous les cinq ans pour renouveler la convention collective, tous les ans pour négocier les salaires minimaux ou le renchérissement. Enfin, d'une manière ponctuelle, ils viennent pour soulever des cas précis concernant telle ou telle entreprise et souhaitent être renseignés à ce sujet. » (Acteur institutionnel)

Le syndicat regroupe 11'000 membres dans le secteur horloger, ce qui représente un taux de syndicalisation assez élevé en comparaison à d'autres branches (UNIA, 2018c). Ceci peut être expliqué par le fait que l'industrie horlogère est principalement concentrée en Suisse romande qui a un taux de syndicalisation plus élevé (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 81). Il a été fondé en 2004 au travers de la fusion de plusieurs

syndicats et fédérations. Cependant, son histoire dans l'industrie horlogère remonte au début du siècle. La majorité de la main-d'œuvre de la branche s'organise en associations et syndicats afin de défendre leurs intérêts, en particulier en matière de salaire. Grâce à un mouvement de concentration syndicale, la Fédération des ouvriers de l'industrie horlogère (FOIH) est créée en 1911. De plus, de nombreuses associations patronales se forment pour défendre les intérêts des patrons d'entreprises (Donzé, 2009).

Une spécificité du secteur horloger repose sur l'introduction d'un délégué syndical :

*« Le délégué syndical est une caractéristique unique de la convention horlogère. En pratique, un salarié est reconnu par les instances patronales et le syndicat pour représenter l'organisation syndicale dans l'entreprise. »
(Acteur institutionnel)*

Le délégué syndical est « l'homme ou la femme de confiance du syndicat au sein de l'entreprise » (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 66). Il est désigné par le syndicat UNIA « d'entente avec la direction de l'entreprise, le délégué syndical » (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 66). Dans le cadre de l'industrie horlogère, des commissions du personnel existent. Elles sont « un organe interne de l'entreprise, qui représente et défend les intérêts matériels et moraux des travailleurs auprès de la direction » (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 65). Cette commission est instaurée dans toutes les entreprises, « pour autant que l'effectif le justifie (en principe au-delà de 50 travailleurs), que la majorité du personnel fasse la demande et que la direction le propose » (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 65).

Cette première sous-partie permet de souligner l'importance de la paix du travail pour la culture de coopération présente dans le secteur. De plus, cette forte culture de coopération informelle a été renforcée par l'imposition du cartel horloger dans les années 1930. La Convention patronale et le syndicat UNIA ont un rôle central pour la stabilité des relations industrielles du secteur à travers la négociation de la Convention collective de travail dont nous allons détailler le processus de négociation.

9.2.2 La centralisation des négociations dans le secteur : l'exemple de la négociation de la convention collective de travail

La CPIH joue également un rôle central dans l'établissement de la convention collective de travail (CCT) du secteur qui règle notamment les questions d'heures de travail, des salaires minimaux, des retraites et de santé au travail. La CCT est principalement négociée entre la Convention patronale de l'industrie horlogère (CPIH) et le syndicat UNIA :

« Les conventions collectives durent cinq ans et les négociations pour y aboutir nécessitent environ une année de négociation » (Acteur institutionnel)

Le processus est composé de six phases : (1) le bilan de la convention en vigueur, (2) l'élaboration des revendications syndicales, (3) les requêtes patronales, (4) la négociation à proprement parlé, (5) la ratification des résultats, (6) la mise en œuvre de la nouvelle CCT (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 30).

Une des particularités régionales de la convention collective de l'horlogerie par rapport aux autres CCT suisses, c'est le caractère francophone des négociations et des acteurs. Elle s'applique actuellement à plus de 50'000 employés du secteur (UNIA, 2018c). La réussite de l'horlogerie dans le monde du luxe offre une marge de manœuvre plus importante pour les négociations. De plus, elle pousse les entreprises à soigner leur image et donc à prendre en compte une dimension sociale (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 81) :

« La CCT de l'horlogerie s'impose comme le fleuron des CC du secteur industriel dans le monde syndical. » (Acteur institutionnel)

La CCT permet l'établissement d'un espace de discussion et ainsi d'un cadre de référence commun. Elle permet la création de normes et l'établissement d'un partenariat global dans l'industrie. Le secteur est marqué par une longue tradition de négociation et de coordination :

« On a toujours réussi à maintenir la paix sociale, la paix du travail. C'est grâce à la CCT, à UNIA et aux accords que l'on peut avoir entre le patronat et le syndicat » (RH)

« Cet espace de discussion, [...], c'est essentiel, pour pouvoir garantir un respect mutuel et surtout une vision commune, de ne pas rentrer dans une vision segmentée d'activités mais vraiment de garantir une vision commune de l'avenir de notre branche. » (RH)

Ce deuxième sous-chapitre a permis de souligner le rôle central des conventions collectives de travail dans l'industrie horlogère suisse qui reposent sur le principe de paix du travail et qui permet la création d'un espace de discussion commun entre employeurs et employés et permet d'assurer la stabilité de cette relation. Ceci explique la création d'un cadre de référence commun et l'identité forte du secteur.

9.3 Synthèse

Ce chapitre a permis d'explicitier le système de formation complexe propre à la Suisse qui permet de développer les compétences de l'industrie horlogère. La culture d'apprentissage suisse permet la transmission du savoir-faire. De plus, la formation des commerciaux permet de développer des ambassadeurs. Finalement, de par le fait que le système de formation suisse est relativement compliqué et peu lisible, il est difficilement imitable pour les autres pays. Ce chapitre a également permis de déterminer les particularités du système de relations industrielles du secteur horloger, notamment via la CCT qui représente un espace de discussion permettant la création d'une vision commune pour l'ensemble des acteurs de l'horlogerie. La réforme des métiers et la négociation de la CCT favorisent les interactions entre les acteurs et permet ainsi le maintien d'une identité commune forte. Le **Tableau 28** permet de synthétiser le cadre institutionnel de la gestion des compétences de l'industrie horlogère suisse.

Tableau 28: Le développement et le contrôle des compétences dans l'industrie horlogère suisse

Le système de formation
<p>Importance des écoles techniques à plein-temps</p> <p>Importance des différentes associations qui proposent des formations supplémentaires nécessaires au secteur et des entreprises pour la transmission du savoir-faire et le développement de la culture horlogère</p> <p>Forte collaboration pour l'établissement des standards de formation entre les représentants, les associations patronales, les écoles et les syndicats et au niveau régional</p>
Le système de relations industrielles
<p>Culture coopérative entre partenaires sociaux (cartel horloger) – Paix du travail</p> <p>Fort rôle des associations patronales sectorielles</p> <p>Taux de syndicalisation élevé en comparaison suisse</p> <p>Délégué syndical représentant l'organisation syndicale dans l'entreprise</p> <p>Rôle central de la Conventions collectives de travail (CCT)</p>

L'analyse du système de formation suisse complexe a permis de mieux le cerner et de comprendre le rôle de la Convention patronale et des écoles dans la définition des standards de formation. Il est apparu que les éléments de la formation horlogère sont des éléments de structuration forts au travers d'une histoire commune, de gestes communs, appris dans la tradition au travers des apprentissages. La formation professionnelle suisse permet la transmission du savoir-faire. La Convention patronale a un rôle de coordinateur et établit des standards. Cependant,

représentant les employeurs, elle a plutôt une vision industrielle contrairement aux écoles qui soutiennent la tradition. Ainsi, les écoles déclinent les standards établis par la Convention patronale en fonction de leurs besoins. De plus, la formation des commerciaux permet de développer des ambassadeurs de l'horlogerie helvétique.

Une particularité de l'écosystème horloger est ainsi le rôle des entreprises dans le système de formation. Contrairement au reste de la Suisse, cette dépendance se fait moins par les contrats d'apprentissage (le plus faible taux de formation en apprentissage est une spécificité romande) mais via différents organes de pilotage des écoles (par exemple les conseils d'administration), le marché de l'emploi local et les négociations avec les pouvoirs politiques locaux. C'est pourquoi, dans la région horlogère, les institutions de formation sont très fortement dépendantes des entreprises du secteur au niveau régional.

L'industrie horlogère repose sur le principe de paix du travail et possède une forte culture coopérative, vestige du cartel horloger. L'analyse du rôle de la Convention patronale et du syndicat UNIA dans la négociation de la CCT a permis de démontrer que cet événement permet aux acteurs de se rencontrer régulièrement et crée ainsi un espace de discussion. Ceci permet l'établissement d'un cadre de référence commun maintenant la « paix du travail » grâce à la forte tradition de coopération du secteur.

Les différents acteurs présents sur le territoire horloger, que ce soit la CPIH, le syndicat UNIA, les écoles et leurs comités ou les entreprises (grands groupes, marques indépendantes et sous-traitants), jouent ainsi un rôle central pour le développement et le contrôle des compétences de l'industrie horlogère. Après avoir défini le cadre institutionnel régional de la gestion des compétences horlogères, nous allons établir quels autres mécanismes de coordination permettent de développer la logique territoriale des compétences et qui permet ainsi au secteur horloger d'afficher un avantage compétitif.

10. Les mécanismes de coordination des compétences dans l'industrie horlogère suisse

La première partie des résultats a permis de montrer le rôle clé des institutions pour le développement et le contrôle des compétences de l'industrie horlogère suisse au niveau régional. Cependant, nous nous sommes également intéressés aux autres niveaux de la gestion des compétences et à leur imbrication. L'esprit associatif des employeurs, vestige du cartel, encourage le développement de nombreuses initiatives, créant des institutions de formation et de recherche ou finançant des projets à l'intérieur de ces institutions. La législation nationale « Swiss made » permet la protection et la promotion des compétences. Les relations informelles et familiales permettent la diffusion des compétences au niveau local avec des interactions fortes à l'intérieur de sous-régions. De l'autre côté, les grands groupes multimarques verticalisés permettent la mise en réseau de compétences à travers le territoire régional de l'industrie horlogère. De plus, les centres de recherche et développement collaboratifs permettent au secteur de rester compétitif. Finalement, la Fondation WOSTEP permet de contrôler les compétences nécessaires pour le service après-vente des montres suisses au niveau mondial. Notre analyse a ainsi permis de déterminer qu'une gestion des compétences multi-niveaux a lieu au sein de l'industrie horlogère suisse et c'est celle-ci qui permet au territoire d'afficher un avantage compétitif.

10.1 La protection et la promotion des compétences au niveau national – la législation « Swiss made »

La législation nationale « Swiss made » permet le maintien des compétences de l'industrie horlogère suisse sur le territoire et agit ainsi comme une mesure de protection et de promotion du savoir-faire suisse. Donzé (2017c, p. 209) explique: « *Switzerland's key role in the global watch industry is the consequence of an institutional factor which turned into a marketing resource during the 1990s, the "Swiss made" label* ».

L'histoire de la législation du « Swiss made » remonte à l'introduction, en 1971, de l'Ordonnance régulant l'utilisation du nom « Suisse » pour les montres. L'industrie horlogère était le seul secteur à avoir une ordonnance particulière. Elle obligeait les entreprises à maintenir certaines activités de production - principalement la production d'au moins la moitié des composantes du mouvement et l'assemblage final - en Suisse afin d'obtenir le label « Swiss Made » (Donzé, 2017c, p. 205). Ceci a permis de limiter la délocalisation de la production des entreprises suisses. Récemment, le débat sur le « Swiss Made » a mis « sur le devant de la scène médiatique la valeur économique de la « suissitude » » (Boillat & Garufo, 2012, p. 209). En effet, depuis la renaissance de la montre mécanique et le repositionnement de l'horlogerie vers le luxe, le label « Swiss made » représente une ressource marketing (Donzé, 2017c, p. 209). Boillat & Garufo (2012, p. 226) soulignent le passage d'une politique de protection basée sur une limitation de la production et des transferts technologiques à une politique de promotion des garde-temps helvétiques.

Afin de combler un vide juridique et de lutter plus efficacement contre les abus, la Fédération horlogère (FH) a activement défendu le projet « Swissness » qui concernait la révision de la loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance. Le but du projet était de « répondre aux souhaits des consommateurs du monde entier qui, en étant prêts à payer davantage pour les produits estampillés « Swiss made », attendent à juste titre que ceux-ci soient majoritairement manufacturés en Suisse » (Fédération horlogère, 2018c). La FH avait un rôle de lobbying afin de renforcer les critères « Swiss made » :

« L'activité principale, ce qui fait l'essence même d'une association, c'est la défense des intérêts collectifs de la branche, on fait du lobbying au niveau politique pour défendre notre position. » (Acteur institutionnel)

« Toutes les marques estiment que le « Swiss made » est important, même celles qui s'opposent au renforcement du « Swiss made ». » (Acteur institutionnel)

La nouvelle législation « Swiss made » est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017. La Fédération explique que le projet « swissness » « introduit de nouveaux critères

permettant de déterminer de manière plus précise la provenance géographique d'un produit ou d'un service ; autrement dit, la loi définit à partir de quel point un produit peut prétendre à la provenance suisse » (Fédération horlogère, 2018c). Le renforcement établit un pourcentage obligatoire de 60% de valeur suisse, non plus seulement sur le mouvement de la montre mais sur la montre complète. La nouvelle législation maintient les exigences de l'Ordonnance de 1971 comme l'incorporation d'un mouvement suisse, l'emboîtement et le contrôle final en Suisse, cependant, « la définition du mouvement suisse passe aussi à 60% minimum de valeur suisse (contre 50% actuellement) » (Fédération horlogère, 2018c). De plus, « de nouveaux critères viennent s'ajouter au calcul de la valeur suisse, comme les coûts de recherche et développement ou de certification » (Fédération horlogère, 2018c).

Cette nouvelle législation permet de protéger des compétences « Swiss made » et de renforcer les collaborations territoriales, plus particulièrement au niveau de la sous-traitance des composants. Elle pousse les entreprises horlogères à maintenir, voire rapatrier les compétences horlogères sur le territoire suisse. Ceci représente une opportunité pour les écoles et pour la formation :

« Le « Swiss made » va renforcer l'aspect cluster puisqu'il faudra plus de collaborations au niveau industriel dans nos régions, surtout au niveau de la sous-traitance, des composants. Il faut que des marques se mettent ensemble pour fabriquer des produits qu'elles importaient jusqu'à maintenant, il faudra qu'elles les fassent en Suisse, qu'elles fassent des partenariats plus solides, plus structurés avec les fabricants de composants qui vont leur dire qu'ils veulent bien investir en ayant une certaine garantie. » (Acteur institutionnel)

« Les manufactures vont rapatrier un maximum de choses en Suisse donc le « Swiss made », le plus haut il sera, plus cela sera une opportunité pour les écoles, pour la formation, pour le pays, de faire revenir des métiers, des savoir-faire. » (Acteur institutionnel)

« C'est clair que cette tendance d'obliger le marquage du « swissness » ou « Swiss made » va rapatrier certaines compétences, certains métiers en Suisse. » (Acteur institutionnel)

Le « Swiss made » peut être considéré comme une mesure de protectionnisme afin de pouvoir maintenir l'emploi et les compétences rattachés au territoire suisse.

« Selon notre vision, le « Swiss made » relève plus de mesures de protectionnisme. L'idée est de pouvoir maintenir une partie de l'emploi et des compétences qui sont rattachés au territoire suisse. » (Acteur institutionnel)

« C'est important de défendre ce label parce que c'est une sorte de marque collective ». (Acteur institutionnel)

Concernant le rôle de promotion du label, les spécificités du territoire suisse permettent de soutenir l'image « Swiss made ». Les grandes foires prestigieuses internationales à Bâle et Genève ainsi que les compétences d'hôtellerie et de tourisme haut de gamme et les infrastructures hôtelières luxueuses présentes dans les grandes villes de Suisse comme Genève, Lucerne, Zurich ou dans les Alpes permettent de créer une cohérence avec le produit et le monde du luxe horloger et d'accueillir en Suisse une clientèle potentielle pour ces montres.

Cette sous-partie permet de démontrer l'importance de la législation « Swiss made », la protection des compétences sur le territoire suisse et la promotion de leur image à l'étranger. Le rôle de lobbying de la Fédération horlogère a été central. La législation nationale permet d'ancrer les compétences sur le territoire suisse et de développer la logique territoriale du secteur. Les différentes ressources du territoire suisse permettent, quant à elle, de promouvoir le label en offrant une cohérence.

10.2 La diffusion des compétences au niveau local

Les dynamiques régionales permettent la diffusion des compétences au travers de nombreuses interactions informelles et familiales. De plus, notre analyse a permis de déterminer que le territoire est divisé en sous-régions caractérisées par de fortes interactions locales.

10.2.1 Les relations informelles et familiales

Une des spécificités de l'industrie horlogère suisse concerne la concentration géographique de points de savoir. Il existe une multitude de points de rencontre et d'interaction dans ce secteur, qui s'étalent de Genève à Bâle. La Fédération horlogère et la Convention patronale représentent des lieux de rencontre formels au même titre que la Fondation WOSTEP ou l'Association Suisse pour la Recherche Horlogère (ASRH) notamment. De plus, les conférences ou les manifestations comme la conférence suisse de chronométrie et les concours à l'image de celui de Patek Philippe, les salons comme Baselworld, le Salon International de la Haute Horlogerie (SIHH) et le salon Environnement Professionnel Horlogerie-Joaillerie (EPHJ) à Genève, ou les salons de métiers représentent également des lieux de rencontre privilégiés. Il existe ainsi une communauté horlogère qui se retrouve régulièrement dans les associations professionnelles et dans les manifestations et salons du secteur :

« Alors sachez qu'en Suisse, ça se passe comme ça... On va à la foire de Bâle, Baselworld. Puis là, tout le monde se retrouve... » (Ingénieur)

« On se retrouve également lors des conférences et des manifestations telles que la SSC (société suisse de chronométrie), tout comme les concours comme celui proposé par Patek Philippe » (Acteur institutionnel)

Les nombreuses interactions entre les acteurs et la proximité existant dans le secteur favorisent les échanges et permettent ainsi de créer un avantage concurrentiel. En plus des nombreux lieux de rencontre formels cités ci-dessus, le secteur horloger est caractérisé par une forte culture horlogère régionale, informelle et familiale transmise par des familles dans lesquelles de nombreux membres travaillaient traditionnellement pour cette industrie :

« C'est difficile d'entrer dans l'horlogerie. C'est hermétique, ça donne un peu cette impression, on ne communique pas, on ne donne pas d'informations, c'est difficile d'entrer par rapport à d'autres secteurs, mais par contre quand on est dedans, c'est une grande famille, on passe d'une entreprise à l'autre, ils amènent avec eux du savoir et ils repartent avec du savoir » (Acteur institutionnel)

« C'est que de père en fils, on est horloger. Mon père, il est prof, j'ai été chez lui à l'école. L'horlogerie, chez nous, c'est dans le sang. J'ai passé par tous les stades : j'ai fait un apprentissage d'horloger, j'ai fait technicien, j'ai fait ingénieur, et j'ai fait ça toujours en relation avec l'horlogerie. » (Ingénieur)

« C'est la pollinisation croisée entre tous les gens qui détiennent un savoir particulier qui nous confère cet avantage compétitif inimitable. En prenant le train entre Bienne et la Chaux-de-Fonds aux alentours de cinq ou six heures du soir, vous rencontrez une quantité de pendulaires techniciens. Ces derniers ne parlent que de technique. Ces personnes sont issues des mêmes écoles, mais travaillent dans des entreprises différentes. Ces gens échangent par passion de leur métier. On est en présence d'une promiscuité féconde entre personnes détenant des savoirs techniques qui perpétuent ce cycle. » (Acteur institutionnel)

« Cette proximité, elle fait un peu partie de ce cluster horloger. D'ailleurs, on a eu quelques délégations du Japon qui sont venues regarder ça parce qu'ils étaient impressionnés de cette proximité qui n'existe pas dans l'industrie horlogère japonaise, parce que chez nous, c'est sur une toute petite région, de Bâle à Genève, c'est une toute petite région, tout le monde est là et se connaît, discute, je pense que ça joue un rôle, ça facilite la coordination, l'échange puisqu'on a besoin des compétences de tous ces gens-là. De plus, je pense que l'apprentissage dual favorise ça et les filières parce qu'on peut apprendre horloger et après on peut faire un MBA, ça joue un rôle certainement. » (Acteur institutionnel)

La proximité dans le secteur favorise de nombreux échanges informels et familiaux ce qui permet une diffusion des compétences à travers le territoire.

10.2.2 Les microcosmes locaux

L'analyse réalisée a cependant permis de constater que le territoire est divisé en sous-régions à l'image du système politique suisse. En effet, le monde horloger est composé de familles régionales (Genève, Vallée de Joux, La Chaux-de-Fond, Bienne, Neuchâtel). Elles sont représentées dans la **Figure 7**.

Figure 7: Les sous-régions de l'industrie horlogère suisse (Fédération horlogère, 2018a)



Il faut noter que certaines régions ont une spécialité, à l'image de la Vallée de Joux qui est le berceau de l'horlogerie compliquée, ou de Genève qui représente la haute joaillerie. Les certifications sont également une illustration de cette forte régionalisation. À titre d'exemple, le poinçon de Genève, permettant de certifier les montres mécaniques montées et réglées sur le territoire genevois (CPIH, 2006) est sous l'égide d'une loi prise en charge par l'école d'horlogerie de Genève par souci de

neutralité. Il existe parfois des compétences micro-régionales. Les métiers privilégiés ne sont pas forcément les mêmes :

« Chacun a ses adjectifs pour chaque région horlogère, mais on dit que la Vallée de Joux est le berceau de l'horlogerie compliquée. » (Acteur institutionnel)

« L'horlogerie est composée de petites familles régionales. Il y a plus d'interactions à l'intérieur qu'entre elles. » (Acteur institutionnel)

Les lieux fréquentés par les différents acteurs de l'industrie horlogère sont similaires de par la proximité géographique existante. Les interactions au sein de ces microcosmes sont très fortes. En revanche, entre les régions, les interactions sont plus faibles. Elles sont très fortes à l'intérieur d'une même région car les personnes travaillant dans l'horlogerie se connaissent et voient forcément des personnes qui travaillent dans d'autres entreprises, ainsi des échanges existent. Les Chambres de commerce ou les écoles représentent des lieux de rencontre locaux. Les acteurs interrogés soulignent également que les dirigeants d'entreprises sont également membres d'associations sportives ou de musique, d'associations régionales et membres de divers Conseils ou Fondations. Ainsi, ce sont toujours les mêmes personnes qui sont au cœur de ces événements et les rencontres sont fréquentes :

« Ils vont se voir de manière informelle parce qu'ils habitent les uns à côté des autres, ils vont se voir dans une société de chant, dans une association, dans un club de Golf et là ça peut donner des échanges, des discussions, les horlogers de la Chaux-de-Fonds, ils se voient tout le temps mais c'est informel. » (Acteur institutionnel)

« Souvent, à la Vallée de Joux, le président de la gym, c'est le directeur d'une entreprise, il est aussi président de l'école de musique, c'est souvent les mêmes personnes qui tournent autour et à l'ADAEV, au Conseil de l'école, au Conseil de fondation, à la société de gym, c'est les mêmes. » (Acteur institutionnel)

« Je dirais plutôt comme on est dans une petite région horlogère où tout le monde se connaît. Quand on sort après le travail, on tombe forcément sur des gens qui travaillent dans d'autres entreprises, il y a donc forcément des échanges de cette manière. » (RH)

Les entretiens réalisés ont démontré qu'il existe de nombreuses interactions entre les différents DRH des sous-régions afin de résoudre des problématiques communes :

« Même entre RH, on a des échanges, avec des Maisons qui ne sont pas forcément du Groupe, par exemple quand on parle de plan de mobilité, on a mis en place un bus inter-entreprise. » (RH)

Cette sous-partie laisse donc apparaître la forte dimension sub-régionale présente dans l'industrie horlogère suisse. Les interactions sont beaucoup plus fortes au niveau local de par la proximité géographique. Ceci pousse à la création de sous-cultures propres et la diffusion de compétences parfois micro-régionales. Il existe des formes de coordination informelle entre entreprises au niveau local afin de résoudre des problématiques régionales.

10.3 La mise en réseau des compétences au niveau régional

La partie précédente a permis de souligner les fortes interactions informelles locales qui poussent à la création de sous-régions. Cependant, les entretiens réalisés ont souligné une deuxième logique qui permet une coordination à travers le territoire. Premièrement, les groupes multimarques verticalisés possèdent des pratiques qui sont appliquées à l'ensemble des marques du groupe. En plus des pratiques intra-groupe, il existe également des pratiques inter-groupes à l'image des centres de recherche et développement collaboratifs.

10.3.1 Les pratiques intra-groupe

La forte concentration présente dans le secteur horloger au travers de la présence de **groupes multimarques verticalisés** permet une coordination intra-groupe des pratiques et favorise donc l'établissement de standards à travers le territoire. En effet, les marques appartenant aux différents groupes sont réparties à travers le territoire horloger. À titre d'exemple, Richemont possède des marques implantées à Genève (Vacheron Constantin), à la Vallée de Joux (Jaeger-LeCoultre) ou encore à La Chaux-de-Fonds (Cartier). Ceci est aussi le cas du Swatch Group qui possède des marques à Bienne (Omega), au Locle (Tissot) ou à la Vallée de Joux (Breguet) et même de Rolex qui est réparti entre Genève et Bienne. Ces groupes mettent en place des pratiques qui sont communes à toutes leurs marques :

« Oui, on partage beaucoup surtout sur l'impulsion du Groupe qui met en place des formations et qui apporte des outils mais qui permet aussi justement d'échanger. Après il y a des comités mobilité durant lesquels on échange plus sur les profils que sur les modes de recrutement. » (RH)

« Il y a des outils communs, par exemple pour la personnel review, la gestion des talents. Pour la gestion des talents, on a une nouvelle plateforme pour gérer les talents du groupe avec une plus grande transparence. » (RH)

« Chaque maison est responsable de ses propres employés. Après il y a quelqu'un qui coordonne tout ça au niveau du groupe. Tout est saisi dans le système. Au niveau de la mobilité du groupe, on a des comités mobilité. » (RH)

« On fait pas mal de promotion à l'interne dès que l'on peut. À l'interne je parle aussi du groupe. Il y a 15 à 20% des recrutements qui sont de gens qui viennent du groupe. » (RH)

Les programmes de gestion des talents et de mobilité apparaissent comme une des pratiques communes les plus courantes au niveau des groupes. La forte mobilité interne permet la circulation de compétences. De plus, les groupes mettent en place des initiatives qui bénéficient à plusieurs marques. À titre d'exemple, Richemont a

inauguré, en mai 2016, le Campus Genevois de la Haute Horlogerie qui représente un centre de formation et d'apprentissage :

« Du coup avant on ne prenait pas d'apprenti par manque de place. Il fallait que ce soit des gens productifs. Depuis cette année on travaille avec le Campus genevois de Haute Horlogerie. On a pris un apprenti horloger, un apprenti mécanicien et un AFP. » (RH)

Ils favorisent également les échanges entre les DRH d'un même groupe :

« Le groupe nous réunit de temps en temps sur des sujets bien spécifiques entre DRH ou entre gestionnaires sur un sujet de recrutement. » (RH)

« Les fonctions RH du groupe se coordonnent plus par réseau : rencontre des DRH des autres marques du groupe. Chaque mois on se croise pour discuter et il y a de longues pauses-café. » (RH)

« On a quelques partages, on se retrouve dans des projets avec d'autres marques du Groupe. C'est aussi l'occasion de pouvoir échanger. Après ce n'est pas systématique, mais si j'ai besoin d'avoir un échange de bonne pratique ou un conseil. » (RH)

Cette sous-partie souligne l'importance de la logique de groupe pour la coordination des compétences au niveau régional. La présence de grands groupes multi-marques verticalisés amène une coordination des pratiques à l'intérieur d'un même groupe. Ils mettent en place des pratiques qui sont communes à toutes leurs marques comme des programmes de gestion des talents et gestion de la mobilité intra-groupe. Ceci permet l'établissement de standards à travers le territoire malgré la forte logique de sous-régions.

10.3.2 Les pratiques inter-groupes (R&D)

La culture coopérative présente dans le secteur favorise la création de projets collaboratifs inter-groupes. La recherche et développement est capitale pour la pérennité d'une industrie. Elle est nécessaire afin d'être toujours à la pointe de la

technologie et de permettre au secteur de rester compétitif face à la concurrence. C'est pourquoi il existe plusieurs centres de recherche et développement collaboratifs à l'image du centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM) à Neuchâtel ou de l'Association suisse de recherche horlogère communautaire (ASRH) qui ont été créés dans les années 1980. Actuellement, de nouveaux pôles de recherches se mettent en place à l'image du pôle horloger loclois et de Microcity. Le **Tableau 29** permet de recenser les centres de R&D collaboratifs du secteur horloger suisse.

Tableau 29: Les centres de R&D collaboratifs

Organisation	Fondation
CSEM	1984
ASRH	1985
Pôle horloger	2013
Microcity	2014

Les marques horlogères possèdent des projets dans les différents centres de recherche et développement collaboratifs :

« Il y a une forme de coopération dans ce cadre-là. » (Acteur institutionnel)

« On est partout, on a des projets partout. » (RH)

Le **CSEM**, spécialisé dans les microtechnologies et nanotechnologies, l'ingénierie des systèmes, le photovoltaïque, la microélectronique et la technologie de communication, a été fondé en 1984 à Neuchâtel, sous l'impulsion de la Confédération qui craignait de perdre du terrain dans le domaine des nouvelles technologies face à ses pays concurrents, à travers la fusion du Centre Electronique Horloger (CEH), de la Fondation Suisse pour la Recherche en Microtechnique

(FSRM) et du Laboratoire Suisse de Recherches Horlogères (LSRH) (CSEM, 2018). Il faut préciser qu'au sein du conseil général siègent les représentants des grands groupes horlogers :

*« Au sein du conseil général du CSEM, siègent les représentant des grandes maisons (Richemont, Rolex, Swatch), qui financent certaines activités. »
(Acteur institutionnel)*

Les projets sont généralement confidentiels. Les entreprises impliquées le sont généralement de façon anonyme car il n'y a pas de volonté commune de s'afficher ensemble :

*« Il y a des projets industriels ou de recherche qui peuvent exister sur une base bilatérale par exemple ou dans le cadre d'une structure de recherche, je pense au CSEM à Neuchâtel, centre suisse d'électronique et de microtechnique, il peut y arriver que trois marques se mettent ensemble pour faire faire une recherche ou financer une recherche. En général, on ne les connaît pas parce que c'est confidentiel mais c'est des choses qui arrivent. »
(Acteur institutionnel)*

« Le CSEM si vous les interviewez, ils vont vous dire « on a des projets dans le pipeline mais on ne peut pas vous en parler parce que nos partenaires ne veulent pas ». » (Acteur institutionnel)

L'ASRH, créée en 1985, mène « des travaux de recherche communautaire visant à exploiter les avancées scientifiques et technologiques afin de contribuer à renforcer la position de leader de l'industrie horlogère suisse » (ASRH, 2018). Ces projets sont généralement connus et les entreprises peuvent y souscrire :

« L'Association suisse de recherche horlogère à Neuchâtel lance des projets auxquels les marques peuvent souscrire, généralement des projets qui sont connus dans la branche ». (Acteur institutionnel)

« C'est un endroit où il y a plusieurs manufactures qui se regroupent pour travailler sur des problématiques communes de l'horlogerie. » (RH)

Les deux établissements présentés ci-dessus soulignent une tradition de coopération déjà établie depuis des années afin de lutter contre la concurrence étrangère. Depuis les années 2010, une nouvelle vague d'établissements de coopération a vu le jour afin de créer des synergies entre le monde académique et les entreprises.

Premièrement, le **pôle horloger** a été inauguré en mars 2013 sur le site de l'Ecole technique du Locle. Ce centre de recherche et développement horloger a été fondé par le Laboratoire de Production Microtechnique (LPM) de l'EPFL, la Haute Ecole Arc (HE-ARC), l'Ecole technique du CIFOM (ET-CIFOM) et trois entreprises horlogères. Son objectif est « d'exploiter et de développer des synergies entre les mondes académiques et industriels afin d'élaborer des solutions concrètes innovantes pour l'horlogerie suisse. Il vise également à pérenniser les compétences humaines et les capacités technologiques acquises dans ce domaine » (République et canton de Neuchâtel, 2015).

Deuxièmement, le parc national d'innovation a pour but de créer une plateforme mettant en contact les universités et les hautes écoles avec les entreprises innovantes afin qu'elles transforment ensemble les résultats de recherche en produits et en services commercialisables (Switzerland Innovation, 2018). Le parc est réparti sur 5 sites à travers le territoire suisse. Le SIP West EPFL, issu de la collaboration entre l'EPFL et cinq cantons de Suisse (Fribourg, Genève, Neuchâtel, Vaud, Valais), est reconnu comme hub pour toute la Suisse occidentale (Microcity, 2018). **Microcity** représente une antenne du SIP WEST EPFL pour la microtechnique. Il est situé à Neuchâtel et a été inauguré en mai 2014. Il est composé d'un réseau d'acteurs regroupant des écoles professionnelles (Centre Interrégional de Formation des Montagnes Neuchâteloises (CIFOM), Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois (CPLN), des Hautes écoles (Haute Ecole Arc Ingénierie (HE-Arc)), des universités (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Université de Neuchâtel (UniNe)), des centres de recherche (Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM), Fondation Suisse pour la Recherche en Microtechnique (FSRM)), des incubateurs d'entreprises (Neode) ainsi que des entreprises allant de la PME à l'entreprise multinationale.

L'analyse des centres de recherche et développement montre une intensification récente des collaborations inter-entreprises mais également entre entreprises et monde académique. Ces centres représentent un aspect capital pour l'industrie horlogère suisse car les synergies créées permettent au secteur de garder sa place de leader. Ces projets permettent une mise en réseau des compétences présentes sur le territoire horloger suisse afin de développer la compétitivité du secteur.

10.4 Le contrôle des compétences au niveau transnational – la Fondation WOSTEP

Une des forces du secteur horloger repose sur la qualité de ses montres et donc sur son service après-vente performant, capital pour garantir la satisfaction du client et la crédibilité du label. Le succès commercial mondial de l'horlogerie helvétique nécessite ainsi des compétences à travers le monde afin de garantir ce service après-vente. L'« institute of Watchmakers of Switzerland Training and Educational Program » (WOSTEP) représente une initiative collective permettant de contrôler les compétences « Swiss made » à l'étranger. La mission de WOSTEP est ainsi de garantir un standard de réparation pour les montres « Swiss made » à l'étranger :

« La mission de WOSTEP, c'est de transférer le savoir-faire sur le niveau CFC trois ans ou quatre ans à l'étranger pour garantir un standard de réparation pour le « Swiss made » » (Acteur institutionnel)

WOSTEP a été créé en 1966 par la Fédération horlogère et par Ebauches SA, mieux connu aujourd'hui sous le nom d'ETA. L'association WOSTEP a vu le jour, en 1987, grâce à la concentration de plusieurs membres de l'industrie. Finalement, en 2007, une Fondation a été constituée afin de garantir la pérennité de ce métier. Elle forme des réparateurs afin d'assurer le service après-vente de montres suisses dans son école à Neuchâtel ainsi que dans treize écoles à l'étranger à l'aide d'un guide méthodique et d'infrastructures standardisées. Une étroite collaboration avec la Convention patronale et le SEFRI permet une reconnaissance du programme par la Confédération suisse. La Fondation propose également 27 cours à la carte qui

permettent le perfectionnement et qui sont reconnus par une attestation et un service de consulting. Actuellement, une formation de polissage est mise en place.

La Fondation est composée de membres actifs et de donateurs listés dans l'annexe. En plus des marques qui ont besoin de réparateurs afin d'assurer le service après-vente, WOSTEP est également soutenue par des distributeurs suisses et étrangers et par de nombreuses associations horlogères notamment :

« C'est financé par l'industrie et entièrement privé. » (Acteur institutionnel)

WOSTEP coopère avec seize fournisseurs suisses pour ses infrastructures :

« Il est important d'avoir des produits suisses pour avoir un programme « Swiss made. » » (Acteur institutionnel)

La Fondation a un partenariat avec treize écoles à l'étranger. Elles sont regroupées dans le **Tableau 30**. Six écoles ont été fondées par le Swatch Group (Shanghai, Hong Kong, Kuala Lumpur, Glashütte, Pforzheim, Miami) appelées « Nicolas G. Hayek Watchmaking Schools » et trois ont été créées par Richemont : « North American Institute of Swiss Watchmaking » à Dallas, « Hong Kong Institute Of Swiss Watchmaking » et « China Institute of Swiss Watchmaking » à Shanghai. L'école de Manchester est issue d'un partenariat entre plusieurs marques. Finalement, en France et en Suède, les écoles sont gérées par le gouvernement.

Tableau 30: Les écoles WOSTEP à l'étranger

Ecole	Lieu	Propriété
Nicolas G. Hayek Watchmaking Schools	Shanghai (Chine)	Swatch Group
Nicolas G. Hayek Watchmaking Schools	Hong Kong	Swatch Group
Nicolas G. Hayek Watchmaking Schools	Kuala Lumpur (Malaisie)	Swatch Group
Glashütte Original Uhrmacherschule "A. Helwig »	Glashütte (Allemagne)	Swatch Group
Nicolas G. Hayek Watchmaking Schools	Pforzheim (Allemagne)	Swatch Group
Nicolas G. Hayek Watchmaking Schools	Miami (USA)	Swatch Group
North American Institute of Swiss Watchmaking	Fort Worth (USA)	Richemont
Hong Kong Institute Of Swiss Watchmaking	Hong Kong	Richemont
China Institute of Swiss Watchmaking	Shanghai (Chine)	Richemont
British School of Watchmaking	Manchester (UK)	Multi-marque
CRP La Passerelle	Annecy-le-Vieux (France)	Gouvernement
Faculté des Métiers Ecole d'Horlogerie	Fougère (France)	Gouvernement
IHU Urmakarskolan	Motala (Suède)	Gouvernement

Il faut noter que chaque marque a la liberté de créer une école avec WOSTEP, le nombre n'est pas limité. L'avantage des écoles liées à l'industrie est que les produits des marques sont placés dans la formation. Ainsi, il y a un retour sur investissement direct.

WOSTEP permet l'établissement de standards au niveau mondial pour la réparation des montres suisses et garantit ainsi la crédibilité de l'industrie horlogère suisse. La Fondation réunit de nombreux acteurs à l'image des marques, des fournisseurs et de la Confédération et représente ainsi un projet collectif qui permet de défendre les intérêts de chacun et de consolider la place du « Swiss made » dans l'horlogerie mondiale :

*« On est devenu une véritable référence pour l'industrie horlogère suisse en matière de certification et de formation mais aussi dans les infrastructures. »
(Acteur institutionnel)*

Cette sous-partie montre l'importance de la Fondation WOSTEP pour le contrôle des compétences à l'étranger. Elle représente un projet collectif qui permet la standardisation des compétences « Swiss made » à l'étranger. Ceci permet de garantir la qualité du service après-vente des montres suisses et donc la crédibilité du label à long terme.

10.5 Synthèse

Dans le chapitre précédent, nous avons démontré le fort ancrage régional de l'horlogerie suisse avec son système de formation professionnelle dual ainsi que les programmes propres aux marques horlogères, ses relations professionnelles basées sur la coopération entre les acteurs et la paix industrielle. L'esprit associatif des employeurs (la culture de cartel) encourage le développement de nombreuses initiatives, en créant des institutions de formation et de recherche ou en finançant des projets à l'intérieur de ces institutions. Le **Tableau 31** permet de synthétiser les différents dispositifs permettant la coordination des compétences de l'industrie horlogère suisse.

Tableau 31: Les niveaux de coordination de la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse

Transnational	WOSTEP				
National	« Swiss made »				
Régional	Formation (Réforme des métiers)	Négociations de la CCT	Centres de R&D	Pratiques de GRH (ex. : gestion des talents)	
Local	Relations informelles				Induction programs
	Ensemble des acteurs			Groupes	Marques

Au **niveau national**, le label « Swiss made », défendu par la Fédération horlogère, agit comme une mesure protectionniste afin de maintenir les compétences sur le territoire suisse. De plus, il agit comme un élément de promotion au-delà des frontières du territoire. Les résultats laissent apparaître le rôle complémentaire des deux associations patronales de l'industrie horlogère suisse. D'un côté, la Fédération horlogère (FH) s'occupe des dossiers économiques et de l'autre, la CPIH s'occupe des affaires sociales du secteur. Cette complémentarité joue un rôle central en matière de gestion des compétences car d'un côté, la CPIH permet de développer les compétences et de l'autre la FH permet de les protéger et les promouvoir.

Les entretiens ont permis de souligner les relations informelles et familiales qui permettent la transmission du savoir-faire et la diffusion d'une culture horlogère. Les nombreux lieux d'échange amènent une concentration de savoirs sur le territoire horloger. L'analyse a permis de déterminer que le territoire de l'horlogerie suisse est divisé en sous-régions où des interactions très fortes ont lieu, au **niveau local**, en raison de la proximité existante. Certaines régions horlogères sont spécialisées et représentent des microcosmes régionaux. Il existe parfois des compétences micro-régionales. Ceci explique notamment pourquoi les écoles déclinent les standards de

formation établis par la Convention patronale et les adaptent en fonction de leurs besoins. L'horlogerie suisse de Genève, avec sa tradition de joaillerie et son 'poinçon de Genève' se distingue de l'horlogerie suisse de la Vallée de Joux, microcosme de l'horlogerie compliquée, ou de la frontière jurassienne, région des sous-traitants horlogers. Genève, la ville internationale des sièges de Rolex et du groupe Richemont, ayant des cadres supérieurs et des compétences commerciales et administratives, a une identité distincte de Bienne, ville industrielle des compétences techniques, où l'on trouve un grand nombre de manufactures dont celles de Rolex et d'Omega.

Cependant, la forte concentration présente dans le secteur horloger au travers de la présence de groupes multi-marques verticalisés permet une coordination intra-groupe des pratiques et favorise donc l'établissement de standards à travers le territoire. Ceci permet la mise en réseau de compétences au **niveau régional**. En plus des pratiques de GRH intra-groupe, l'importance des instituts collaboratifs de recherche et développement a été soulignée. La R&D est capitale pour la pérennité d'une industrie. Elle est nécessaire afin d'être toujours à la pointe de la technologie et de permettre au secteur de rester compétitif face à la concurrence. Une tradition historique de collaboration a été constatée puisque certains établissements collaboratifs ont été créés dès 1980 afin de lutter contre la concurrence étrangère. Actuellement, de nouveaux instituts collaboratifs entre milieux académiques et industriels voient le jour. La combinaison d'établissements d'enseignement supérieur et des centres de R&D avec un savoir tacite transmis de génération en génération présentent un avantage compétitif pour le secteur difficilement imitable. On trouve, dans la chaîne de valeur horlogère, à une étape un savoir scientifique développé par des centres de recherche et développement de pointe et à une autre étape un savoir « ultra-tacite » voire « magique » basé sur du secret corporatiste ou familial.

Finalement, au **niveau transnational**, la Fondation WOSTEP permet de contrôler les compétences « Swiss made » à l'étranger. Elle a pour but de former des réparateurs pour le service après-vente des montres suisses dans ses écoles à l'étranger et ainsi protéger et pérenniser l'image du label « Swiss made ».

Les résultats montrent ainsi que le succès de l'industrie horlogère suisse réside dans une combinaison de ressources allant du niveau local au niveau transnational. Il existe une imbrication des différents niveaux de gestion des compétences.

11. Les enjeux de la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse

Nous allons nous intéresser à l'impact des challenges identifiés par Zeitlin (2008) dans les districts industriels sur la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse. Les changements d'acteurs majeurs, c'est-à-dire l'évolution de la morphologie des districts et des relations entre les différents types d'entreprises, les processus de transnationalisation, c'est-à-dire les investissements étrangers réalisés par des entreprises multinationales étrangères au sein du district, ainsi que les changements de mode de gouvernance et de coordination ont des conséquences sur les pratiques de gestion des compétences. Des enjeux au niveau du système de formation et de relations industrielles ainsi qu'au niveau micro-politique ont été identifiés et sont sources de conflits potentiels. Cependant, ces changements représentent également des opportunités pour le secteur.

11.1 Les impacts de la concentration et la transnationalisation sur district industriel horloger suisse

Depuis les années 1990, un phénomène de concentration et de verticalisation de la production a été constaté. Ceci a poussé à l'émergence de grands groupes. Cette stratégie permet de mieux contrôler la production en amont et d'alléger la dépendance par rapport aux fournisseurs (CPIH, 2006). Depuis la fin des années 1990, l'horlogerie helvétique adopte un repositionnement dans le haut de gamme en concentrant la production sur les montres mécaniques qui deviennent un symbole de tradition et de culture technique (Raffaelli, 2013). Le secteur subit une augmentation de l'intensité concurrentielle. Ces années ont donc été marquées par un mouvement de concentration et de verticalisation et donc l'émergence de grands groupes :

*« Ces 20 dernières années ont été marquées par l'émergence des groupes, la verticalisation, ça c'est indéniable. Il y a 20 ans, il y avait un groupe, c'était déjà Swatch, mais il ne s'appelait pas comme ça, il s'appelait SMH. Maintenant, il y a Swatch, Richemont, le pôle LVMH groupe horloger... »
(Acteur institutionnel)*

Certaines marques sont rachetées par des groupes étrangers. Ainsi, en plus du processus de concentration, le secteur fait également face à un processus de transnationalisation. De nombreux capitaux étrangers ont été investis dans l'industrie horlogère suisse, qu'ils soient sud-africains, français, américains ou chinois. Le groupe Richemont, dirigé par le Sud-africain Anton Rupert, est l'un des plus grands acteurs de l'industrie horlogère helvétique. Il a acquis plusieurs manufactures horlogères suisses prestigieuses comme Vacheron Constantin en 1996 ou Jaeger-LeCoultre et IWC Schaffhausen en 2000. De son côté, le groupe français LVMH, qui représente également un acteur majeur du secteur, a créé un département Montres et Joaillerie en 1999 avec le rachat des marques Tag Heuer, Zenith, Bvlgari et Hublot (LVMH). L'autre géant du luxe français, Kering, a également acquis deux manufactures horlogères : Girard-Perregaux et Ulysse Nardin. Finalement, d'autres manufactures suisses ont été rachetées par des capitaux étrangers comme la marque Movado qui a été rachetée par le groupe américain du même nom ainsi qu'Ebel en 2004 ou Corum racheté par le groupe chinois Citychamp Watch & Jewellery Group Limited en 2013. Ces années ont donc été marquées par une augmentation des investissements directs étrangers :

« On a pas mal de membres qui sont en mains étrangères, européennes. On a parlé de LVMH, par exemple Hermès, Chanel, Gucci, mais ça peut aussi être des mains asiatiques : Eterna, Corum, Milus, etc... » (Acteur institutionnel)

Poussés par la concentration et les investissements étrangers, deux changements majeurs ont eu lieu dans l'industrie horlogère : la forte industrialisation du secteur et l'arrivée de nouveaux acteurs étrangers.

11.1.1 L'industrialisation du secteur

La logique de concentration du secteur depuis les années 1990, les nombreux investissements étrangers et le développement des ventes mondiales poussent les entreprises à adopter des mesures de rationalisation et à établir de nouvelles normes de gestion. De plus, les capitaux venant d'horizons différents amènent des

changements au niveau des cultures d'entreprises. L'arrivée de nouveaux investisseurs étrangers comme le géant du luxe Richemont, contrôlé par la famille sud-africaine Rupert, apporte une vision axée sur les actionnaires avec une orientation de rentabilité plus forte (Le Temps, 2016). Certains groupes plus traditionnels de l'industrie, comme le Swatch Group, avec une majorité d'actionnaires de nationalité suisse, préfèrent soutenir l'emploi et les investissements à long terme. De plus, actuellement, le secteur horloger est confronté à une situation économique difficile, notamment en raison de la contraction de la demande étrangère et de la force du franc suisse (Deloitte, 2015) . Il existe ainsi une automatisation progressive des moyens de production et une mise en place de méthodes de gestion des processus car le secteur se trouve face à un réel besoin de rationalisation du processus de production, afin de garder sa place de leader et de rester compétitif face à la concurrence étrangère :

« C'est quand même la volonté de nous faire faire beaucoup plus de quantités, beaucoup plus de chiffre d'affaires. En fait tout ceci génère [...] ce déplacement d'une organisation traditionnelle vers une organisation plus lean avec moins de gaspillages, plus d'efficacité, etc. c'est aussi pour répondre à ce besoin d'augmentation de capacité. » (RH)

« On a décidé de travailler en ligne, parce qu'on s'est rendu compte qu'on perdait énormément de temps de voyage des pièces ou d'attente des pièces d'un atelier à l'autre, d'une opération à l'autre. C'était en fait surtout des temps d'attente. » (RH)

*« Au jour d'aujourd'hui, on a tout industrialisé et tout standardisé. »
(Décolleteur)*

« Le côté artisanal évolue sur le côté un petit peu plus industriel. » (RH)

Sous l'influence des grands groupes, l'horlogerie fait face à de nouvelles exigences de pratiques de gestion industrielles et commerciales, par exemple la gestion des flux logistiques ou des stocks, la gestion de la qualité, la gestion des achats notamment. Ces changements remettent en cause l'équilibre entre le capital (machines) et le travail (compétences humaines) et se heurtent ainsi à plusieurs

résistances. De plus, la mise en place de gestion des processus et de méthodes de qualité venant d'autres secteurs permet une rationalisation de la production, une réduction des stocks, et ainsi une chasse des coûts. C'est pourquoi des méthodes de *lean management* ont été introduites dans l'industrie horlogère, avec des experts et des ingénieurs provenant d'autres secteurs tels que le secteur de l'automobile, en particulier de France voisine.

11.1.2 L'espace de qualification transnational

Le territoire de l'industrie horlogère qui se situe dans l'arc jurassien entre Genève et Bâle est une région frontalière avec la France. En plus d'une proximité géographique, ces deux espaces partagent une langue commune ainsi qu'un patrimoine industriel commun dans l'horlogerie et la microtechnique. Historiquement, la **main d'œuvre française frontalière** représente un pourcentage important de la main d'œuvre des manufactures suisses :

« La population frontalière est assez importante étant donné qu'on est tout près de la frontière. » (Horloger)

« Si vous regardez sur le parking en partant, je pense qu'il y a quasiment que des plaques françaises. » (Décolleteur)

« Après est-ce que le « Swiss Made » devrait prendre en compte la nationalité des employés ? Made in Switzerland by France. » (RH)

Cela s'explique d'abord par sa proximité géographique avec la France et plus particulièrement avec la Franche-Comté, où l'horlogerie et la microtechnique ont également un héritage industriel. De plus, certains établissements français, comme l'école d'ingénieurs de Besançon ou l'école technique de Morteau forment des ingénieurs et des horlogers pour le secteur horloger suisse (**Tableau 32**).

Tableau 32: Les écoles françaises liées à l'espace de qualification transnational

Ecole	Lieu	Formation
Lycée Edgar Faure	Morteau (France)	Horlogers
Ecole nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (ENSMM)	Besançon (France)	Ingénieurs

Finalement, avec des salaires élevés et un faible taux de chômage, le marché du travail suisse offre des postes attractifs aux travailleurs français.

La proximité géographique et linguistique de la France, l'absence de filières de formation suisses dans certains domaines industriels (par exemple les domaines achats, méthodes qualité, logistique) et le leadership des entreprises et des formations françaises dans le secteur du luxe font qu'un grand nombre de **cadres et d'ingénieurs viennent de France** voisine. De plus, le secteur du luxe et la région de l'arc lémanique attirent également un grand nombre de managers internationaux de nationalités diverses. L'industrie possède un marché local de cadres experts internationaux qui disposent notamment de compétences marketing et commerciales internationales. En effet, de nombreux experts en marketing viennent de l'industrie des biens de luxe.

Comme expliqué ci-dessus, sous l'influence des grands groupes, l'horlogerie fait face à de nouvelles exigences de pratiques de gestion industrielles et commerciales, par exemple la gestion des flux de *supply chain*. Certaines filières de formation dans le domaine industriel (les domaines achats, méthodes qualité, logistique notamment) n'existent pas en Suisse. Les maisons-mère font ainsi appel à des spécialistes venant d'autres secteurs comme celui de l'automobile, notamment français pour mettre en œuvre ces nouvelles pratiques managériales :

« Il y a des métiers qu'il n'y a pas en Suisse pour le moment. La courbe d'expérience est nulle. Il n'y a pas ou en tout cas pas avec suffisamment d'expérience, d'expertise ni de formation valide. C'est en train de venir. Il n'y a pas donc on va les chercher en France. » (RH)

« On va les chercher en France. Ingénieur qualité, vous n'avez pas la formation. C'est vrai qu'il y a des filières que l'on n'a pas du tout en Suisse. » (RH)

« Je me rappelle à l'époque, on me disait : tu te rends compte que dans telle ou telle firme, on a deux ingénieurs automobiles aux méthodes. Si je leur avais dit combien on en a chez nous, ils seraient tombés. Parce qu'on veut prendre, dans la recherche de la qualité, tout ce qui est les meilleures pratiques pour garantir qu'on fabrique les meilleures montres au monde. » (RH)

L'industrialisation du secteur et la forte présence de managers étrangers français amènent de nombreux enjeux en termes de gestion des compétences. L'intégration d'une culture horlogère artisanale et celle d'une culture industrielle du secteur automobile soulève plusieurs difficultés. On peut considérer l'espace de qualification de l'horlogerie suisse comme un espace géographique et social transnational. Ceci ne se fait pas sans conflits, car même s'ils partagent la même langue et la même région frontalière, Français et Suisses romands sont socialisés dans des environnements institutionnels très différents.

11.2 Les enjeux de la gestion des compétences dans le cluster horloger

La concentration et la transnationalisation des entreprises du secteur amène plusieurs enjeux en termes de la gestion des compétences. Premièrement, des champs de tension existent au niveau du système de formation. Ils sont principalement dus à l'industrialisation du secteur. Deuxièmement, des champs de tension au niveau des relations industrielles et des champs de tension micro-politiques émergent principalement en raison de la présence d'acteurs étrangers.

11.2.1 Les champs de tension au niveau du système de formation

L'industrialisation des moyens de production remet en cause l'équilibre entre le capital (machines) et le travail (compétences humaines) et donc le système de formation. C'est pourquoi certains champs de tension sont apparus lors de la dernière réforme des métiers. Elle a été source de tensions entre vision industrielle des entreprises et vision traditionnelle des écoles. La Convention patronale joue un rôle de coordinateur des questions de formation et établit des standards. Cependant, sa vision influencée par les industriels s'oppose à celle des écoles qui soutiennent la tradition et l'importance de la transmission des gestes du métier.

La réforme des métiers de la branche horlogère et microtechnique a été achevée en 2015 après dix ans de travaux. Le but de la Convention patronale était d'assurer une cohérence dans toute la panoplie des métiers de l'industrie horlogère, d'adapter les formations à la réalité des entreprises et de favoriser la formation duale en entreprise (CPIH, 2015a). La Convention patronale explique qu'elle a ainsi procédé à des adaptations aux besoins de l'industrie :

« Dans le monde horloger, le moindre petit changement provoque un séisme. Pour exemple, le nom de certains métiers a nécessité un processus de deux ans avant d'être clarifié. C'était un sujet récurrent des assemblées. Finalement, on a trouvé des noms qui parlaient à l'économie, à l'industrie et aux jeunes. On n'a pas révolutionné chaque métier, mais on a plutôt procédé à des adaptations aux besoins de l'industrie. Des adaptations, projetées à quatre ou cinq ans, qui n'étaient pas simples. Il s'agissait aussi de donner des orientations respectives plus production, commercial ou processus. » (Acteur institutionnel)

De plus, l'Etat souhaite réduire les subventions aux écoles techniques et pousse les entreprises à offrir davantage de places d'apprentissage duales :

*« Politiquement, le message est très fort au niveau fédéral : il faut augmenter la formation duale. C'est une vision qui est fortement implantée dans les sphères politiques. [...] Je pense très clairement que les entreprises ont favorablement opté pour un changement de vision concernant la formation. »
(Acteur institutionnel)*

De par sa vision industrielle, la Convention patronale favorise également la formation duale en entreprise :

« Entre une personne faisant sa formation à plein temps à l'école et une personne qui travaille en entreprise, une plus-value sera attribuée au second cité, car il aura déjà travaillé sur des mouvements d'entreprise, c'est-à-dire des spécificités propres, non-enseignées en formation. » (Acteur institutionnel)

Cependant, les écoles soulignent les limites des formations duales en entreprise. Elles expliquent que c'est grâce aux écoles à plein-temps que l'industrie possède des individus connaisseurs du domaine avec une vision d'ensemble, car un horloger qui sort de l'école est beaucoup plus complet au niveau de toutes les techniques. Les écoles défendent l'importance de la formation en école afin de pérenniser le savoir-faire :

« Ça serait une erreur de fermer complètement les formations à plein-temps parce qu'on est les gardiens du savoir-faire. » (Acteur institutionnel)

« Les enseignants ont tendance à dire que la première année, ils la consacrent à empêcher le jeune de trembler et après on peut commencer. C'est des gestes qui en termes de savoir-faire restent importants. Ça, ce n'est pas toujours perçu de cette façon dans les entreprises très industrialisées parce que eux reçoivent des pivots déjà pré-usinés donc c'est d'autres types de démarches. » (Acteur institutionnel)

Munz (2016, p. 323) précise que « ce qui hante aujourd'hui de nombreuses personnes de métier, c'est la crainte de perdre le rhabillage et de ne plus détenir le pouvoir pour réparer les garde-temps ». Les écoles ont un rôle de garant du patrimoine. Ainsi, lors de la dernière réforme des métiers, les directeurs ont allié

leurs forces afin de défendre le savoir-faire horloger car ils estimaient que les nouvelles ordonnances avaient été pilotées par certains grands groupes et que certaines décisions avaient été prises à l'encontre de la logique collective. La collaboration entre écoles est relevée, elles se concertent afin d'avoir une vision globale. Il faut également préciser qu'elles ne sont pas concurrentes car elles ciblent chacune une région différente. Les six directeurs d'école ont ainsi pris position communément car ils n'étaient pas d'accord avec la vision industrielle adoptée par la Convention patronale et les entreprises :

« La différence réside principalement dans la vision des acteurs. D'un côté, il y a le regard de production des entreprises avec les contraintes économiques qui l'entourent et d'un autre, le regard pédagogique des écoles qui veut aller au-delà de l'assemblage, avec l'enseignement de compétences stratégiques. Ce qui ne s'était jamais produit auparavant, c'est que les propositions de la Convention patronale, qui s'occupe du pilotage des réformes, étaient telles qu'à un certain moment, les directions d'école se sont réunies pour rendre une copie unanime afin de marquer clairement notre positionnement et notre force collective. Aujourd'hui, nous avons pris une nouvelle orientation : entre établissements de formation, nous nous consultons pour certains besoins et compétences, ce qui ne se faisait pas auparavant. Un message se dessine de plus en plus clairement, qui va dans le sens que les élèves sont les garants du patrimoine. Un horloger qui sort de l'école est beaucoup plus complet au niveau de toutes les techniques. » (Acteur institutionnel)

« Les nouvelles ordonnances ont clairement été pilotées par certains grands groupes comme Swatch et Rolex. Certaines décisions ont été prises à l'encontre de la logique collective, ce qui a entraîné une certaine tension inter-marque. [...]. L'école n'a pas cette vision puisqu'elle œuvre pour préserver ces gestes de tradition qui font partie du patrimoine. » (Acteur institutionnel)

« On a décidé de la recréation d'une commission microtechnique qui permet de faire des échanges et qui permettront aussi aux écoles de métiers de parler d'une seule voix face à la Convention patronale. » (Acteur institutionnel)

Les stratégies de formation des horlogers de production (CFC 3 ans) diffèrent suivant les écoles. À titre d'exemple, une première école maintient les formations à plein-temps mais va encourager les entreprises à créer des places duales. Une autre école explique qu'elle renonce à la formation des horlogers de production à plein-temps, n'étant pas dans un environnement de production :

« Nous affirmons qu'on va maintenir le plein-temps mais qu'on va encourager les entreprises à créer des places de dual. » (Acteur institutionnel)

« Avec la réforme, l'horloger de production, on ne le fera plus en école. Le métier à 3 ans on y a renoncé, nous on n'est pas dans un environnement de production donc on ne peut pas former dans ce domaine-là. » (Acteur institutionnel)

Un des avantages de la nouvelle réforme est de présenter une vision plus réaliste du métier car une problématique a trait à la déception des élèves qui finissent leur formation d'horloger et qui se retrouvent dans des lignes de production où ils ne touchent pas de belles pièces. Munz (2016, p. 197) explique que « la défense des techniques anciennes à l'école et l'imagerie artisanale de la profession qui émanait de la communication publicitaire de certaines marques très haut de gamme constituaient ainsi deux sources entremêlées de déception chez son interlocuteur qui avait été séduit par une représentation du métier dont l'éloignement de sa réalité quotidienne était désormais pénible à vivre ». Les directeurs d'école précisent que l'avantage de la nouvelle réforme est de présenter une vision plus réaliste du métier :

« Le circuit de visite du client n'est pas du tout le même que le circuit de visite du professionnel qui sait ce qu'il se passe dans une montre. Je me bats pour que, quand mes élèves vont dans une entreprise, on ne leur fasse pas faire le circuit du client. Ce n'est pas ce qu'ils vont vivre. » (Acteur institutionnel)

« Au moins, il y a quelque chose de bien, c'est qu'on ne ment pas aux élèves. Il y a un métier qui s'appelle horloger de production, celui qui signe pour faire ça et qui se retrouve dans un atelier avec 200 personnes, il ne peut pas revenir à l'école et dire « vous m'avez menti, vous m'avez fait rêver », ce qui est un peu le reproche aujourd'hui parce que si on regarde dans la rue, dans les magasins, dans les publicités, l'horlogerie, c'est un horloger sur un établi en bois en train de faire une grande complication avec vue sur la Dent de Vaulion et sur le lac de Joux. Il y en a un sur dix qui va un jour le faire, il y en a neuf qui vont produire des montres. L'intérêt de la révision est qu'on ne ment pas aux élèves » (Acteur institutionnel)

« Je pense que l'industrie horlogère d'aujourd'hui déçoit certains jeunes qui sortent en espérant pouvoir faire plus que seulement du travail à la chaîne. » (Acteur institutionnel)

En plus des problématiques liées à la formation duale en entreprise et les formations à plein-temps, la formation AFP d'opérateur en horlogerie représente également un champ de tension dans l'industrie. Plusieurs acteurs y sont favorables :

« À mon avis c'est un bon profil de formation pour faire des opérateurs dans les entreprises. Je pense qu'il y a de l'emploi et il y a surtout une correspondance avec le système modulaire de la Convention patronale avec la formation d'adulte qui permet maintenant aussi d'obtenir cette attestation de formation professionnelle et ensuite de faire le CFC. » (Acteur institutionnel)

« L'AFP devient aussi une filière très importante et est intéressante. » (RH)

Cependant, un paradoxe a été pointé du doigt :

*« Le profil de l'opérateur que l'on souhaite actuellement doit répondre à beaucoup d'exigences par rapport à ce qui était prévu par le conseil fédéral, qui préconisait une formation destinée à des jeunes en difficulté scolaire ou en rupture sociale. Nous sommes bien dans un paradoxe dans la mesure où les entreprises horlogères attendent de ces employés un certain savoir-être et respect du métier, puisqu'ils manipulent des valeurs ajoutées importantes. »
(Acteur institutionnel)*

Les interlocuteurs interrogés pronostiquent ainsi une disparition du métier d'horloger de production en faveur de formations d'AFP (en formation duale) et d'horlogers complets (dans les écoles à plein-temps) :

« La tendance qu'on nous dessine est qu'il y aura toujours plus d'opérateurs. Le pronostic que je peux faire est que le métier d'horloger de production va disparaître lors de la prochaine révision. Il y aura l'horloger très qualifié qui a fait la formation 4 ans, et il y aura l'horloger d'assemblage, l'horloger en 2 ans mais celui entre deux, je ne suis pas sûr qu'il va être maintenu. » (Acteur institutionnel)

« Un phénomène grandissant est le recours de plus en plus fréquent aux AFP. Nous avons peur que ce CFC dual que nous promouvons, soit progressivement remplacé dans certaines entreprises par l'AFP. » (Acteur institutionnel)

« Je pense que nous vivons une phase de transition où les besoins actuels sont ceux d'opérateurs et d'horlogers très spécialisés. Somme toute, cette formation de trois ans est un hybride, qui a été la source de tensions de plusieurs discussions. » (Acteur institutionnel)

« Certaines entreprises ne forment quasiment plus d'horlogers trois ans. Cette année, ils vont recruter principalement des horlogers quatre ans et des opérateurs (AFP). » (Acteur institutionnel)

Ce sous-chapitre a permis de démontrer que les mouvements de concentration et transnationalisation du secteur pousse à la rationalisation et l'industrialisation de la production. Ceci amène des changements en termes de gestion des compétences et plus précisément en termes de formation. La réforme des métiers horlogers a ainsi été source de tension entre la Convention patronale, qui représente les entreprises ayant une vision industrielle, et les écoles, qui ont un rôle de garant du patrimoine. De plus, la forte industrialisation du secteur représente également une menace pour l'image des entreprises qui revendiquent une image d'horlogerie traditionnelle dans leurs campagnes publicitaires : « les collectifs qui revendiquent aujourd'hui le plus ostensiblement et le plus explicitement leur attachement à la « tradition » et au « patrimoine » sont souvent ceux dont les pratiques s'écartent le plus des techniques anciennes » (Munz, 2016, p. 322). C'est pourquoi l'industrie doit faire attention à ce qu'elle communique.

11.2.1 Les champs de tension au niveau des relations industrielles

Le deuxième champ de tension a trait aux relations industrielles du secteur. Il existe une forte présence française dans les acteurs des relations industrielles dans l'horlogerie suisse, notamment parmi la direction des entreprises et les représentants des salariés. Marti (2016, p. 209) explique que « cette présence étrangère signifie aussi une internationalisation des directions d'entreprises, avec la venue de cadres qui ne sont plus issus du terreau régional ou national. ». Du côté des employés, il existe une forte présence française dans les entreprises suisses du secteur, principalement des travailleurs frontaliers, et par conséquent une présence croissante de représentants français dans les syndicats qui ne sont pas tout à fait adaptés au **partenariat social helvétique** :

« Nous sommes confrontés à des formes de management - notamment le management français - qui ne sont pas tout à fait adaptées au partenariat social helvétique. Certaines catégories de frontaliers comme des hauts-managers ou des dirigeants d'entreprise, considèrent que notre approche sonne comme une entrave à leur travail et à l'atteinte de leurs objectifs. On sent qu'il existe une différence de rapports qui est très complexe à gérer. Dans l'industrie horlogère, on est fréquemment confronté à des directions étrangères qui s'orientent vers de nouvelles perceptions du management qui donnent moins accès aux discussions. » (Acteur institutionnel)

« Plus de revendications syndicales. Cela se ressentira plus sur un frontalier. Cela peut être justifié. On les a éduqués à l'exprimer. C'est beaucoup plus facile. En Suisse, on n'est pas éduqué à exprimer les insatisfactions. » (RH)

« J'ai 40% de syndiqués. Ils ne sont pas tous des frontaliers. [...] Je pense que c'est un peu sous l'influence du monde frontalier, du monde français. » (RH)

Pour les interviewés suisses, il existe un risque de reproduire une culture de négociation française en Suisse. Ceci représente une menace pour le cadre institutionnel suisse et plus particulièrement pour la négociation de la convention collective et pour la paix du travail et donc le cadre de référence commun présent dans le secteur.

11.2.2 Les champs de tension micro-politiques

Le troisième champ de tension se trouve au niveau micro-politique. La présence d'acteurs étrangers ayant été socialisés dans des cadres institutionnels différents du cadre suisse représente une source de conflits potentiels. Premièrement, en matière de recrutement, les standards de formation diffèrent. Deuxièmement, en termes d'identité professionnelle, des différences existent dans la légitimation de l'autorité, ce qui amène des tensions entre ingénieurs et horlogers. Finalement, le faible

encastrement local de ces acteurs représente un risque pour la tradition de coopération du secteur.

En termes de recrutement, des conflits franco-suisse surgissent, en particulier dans le domaine des standards de formation, car les cadres français et même les spécialistes français en ressources humaines ne sont pas habitués au système de qualification suisse et ne valorisent pas le CFC. Une certaine méconnaissance de ces cadres à l'égard du marché de l'emploi suisse et des types de certifications est constatée :

« Typiquement, l'exemple caricatural d'un DRH français qui recrute un apprenti CFC et se demande : « vous êtes détenteur d'un CFC ? Qu'est que c'est ? ». Ce n'est pas une légende, cela est arrivé. » (Acteur institutionnel)

« Non seulement les RH français ne savaient pas ce que c'était qu'un CFC mais en plus, pour eux, l'uni de Neuchâtel, c'était forcément des ploucs, parce qu'ils ont des hiérarchies françaises dans la tête. » (RH)

En plus des difficultés en termes de profils recrutés, les entretiens ont permis de constater que les managers français avaient tendance à engager plus de personnel français, ce qui est vu comme une menace pour la culture horlogère suisse pour les interlocuteurs :

« Il y a les grandes entreprises, en particulier celles de groupes français ou proches de la frontière où les DRH sont français et ne comprennent rien au système de formation suisse. Ils ont tendance à engager des profils qu'ils connaissent donc souvent des profils français. » (Acteur institutionnel)

« On avait une tradition de gens qui étaient proches du métier et qui connaissaient la réalité des ateliers. Cette génération RH proche du métier tend à disparaître pour de nouvelles aspirations, cette génération est plus souvent française, avec un profil de formation différent. » (Acteur institutionnel)

*« Un truc que j'ai observé, c'est qu'un manager français va recruter des français. Si vous mettez un manager français, je me demande si c'est bien. »
(RH)*

« Vous savez c'est un peu des phénomènes qu'un management français va plutôt chercher dans son réseau. C'est aussi normal. Il va engager plus de français. » (RH)

Deuxièmement, l'introduction de nouvelles pratiques de management, notamment dans le domaine de la gestion de la qualité industrielle, soulève certaines difficultés :

« Il y a eu des tensions entre ingénieur et horloger... » (Horloger)

Ces tensions sont liées aux différentes identités professionnelles et plus particulièrement à la légitimité de l'autorité. Marti (2016, p. 209) explique que « les marques appartenant à Richemont recrutent essentiellement en France des personnes formées dans les grandes écoles de ce pays, avec une carrière internationale hors de l'horlogerie ». Dans l'industrie horlogère, la valorisation des compétences métiers est particulièrement forte et la légitimité de l'expérience du secteur est essentielle dans les manufactures. De plus, la complémentarité des compétences est fortement valorisée :

« J'ai souvent la remarque qui dit qu'en France, il y a un gap énorme entre les élites et la base. En Suisse, il y a aussi des élites et on vous le fait comprendre. Mais on est beaucoup plus proche. Le directeur de l'entreprise peut venir manger avec les collaborateurs à la cafétéria. Vous voyez très rarement ça en France. Il y a une organisation. Il y a une proximité avec les cadres qui est beaucoup plus intéressante. C'est organisé et on se respecte beaucoup plus. » (Acteur institutionnel)

« Un cadre français ira difficilement aider un ouvrier parce que les statuts ne le prévoient pas, à l'inverse de chez nous. L'humilité et la facilité à aller vers autrui, expliquent possiblement cette qualité suisse. » (Acteur institutionnel)

« Pour prendre le cas de la pause déjeuner, je mange avec pas mal de mes collaborateurs. Ça m'arrive très régulièrement de manger avec mon responsable aussi. Mon responsable s'est déjà retrouvé aussi en pause déjeuner avec les opérateurs de mon secteur. Non, on ne sent pas de grande fracture. Les directeurs prennent leur repas dans la cafétéria. » (Horloger)

De plus, les managers français sont moins intégrés dans la vie économique régionale. Cela réduit les interactions entre les acteurs du secteur sur une base régulière :

« Depuis l'arrivée des managers français ce sont les cadres qui sortent ensemble. Ils ne prennent plus les ouvriers. Ils sortent entre eux. [...] Ils ont embarqué mon RH là-dedans. » (RH)

« Ils [les DRH français] ont tendance à engager des profils qu'ils connaissent donc souvent des profils français, il y a toute une culture française qui entre dans les entreprises et ça, ce n'est pas favorable pour l'horlogerie. C'est une érosion au niveau du savoir-faire horloger et de la culture horlogère régionale. » (Acteur institutionnel)

« Il y a moins de mixité sociale, les décideurs ne sont plus là, avant le patron était dans la région. » (Acteur institutionnel)

Ces nouveaux acteurs modifient l'industrie, en particulier en ce qui concerne les relations entre les fabricants et les sous-traitants. Ceci représente un enjeu majeur pour le secteur afin de préserver la tradition de coopération et la paix du travail :

« C'est là que je parlais du risque avec certains acheteurs qui viennent d'autres secteurs d'activité, à force de presser sur le prix, on serre les sous-traitants, on les empêche d'investir et si on veut évoluer, on doit investir à un moment donné donc donner les moyens aux sous-traitants d'investir, c'est l'existence de l'horlogerie suisse de demain. » (RH)

« C'est vrai qu'on s'est un peu cassé les dents avec des ingénieurs de l'automobile qui sont venus avec leur vision du Lean Manufacturing, difficile à faire passer, sans compter les problèmes de relations avec les sous-traitants... » (RH)

Cette sous-partie permet de souligner les conflits micro-politiques qui émergent avec la présence d'acteurs étrangers, souvent français, qui ont été socialisés dans un cadre institutionnel différent du cadre suisse, que ce soit au niveau des standards de recrutement, des relations entre ingénieurs et horlogers ou de l'encastrement local des managers étrangers.

11.3 Les opportunités

La présence d'acteurs étrangers représente également une opportunité de synergies pour le secteur. La réussite actuelle du secteur repose sur une combinaison de compétences artisanales suisse et des compétences marketing internationales. Cependant, afin de réussir à allier ces compétences, notre analyse a permis de déterminer certaines pistes de réussite.

11.3.1 Les synergies potentielles

La présence croissante de ces acteurs transnationaux à des postes à responsabilité est aussi considérée par nos interlocuteurs comme une opportunité pour développement des **synergies** entre des compétences différentes et produire de l'innovation :

« Je pense que des groupes venant de l'étranger ont une tendance à amener plus de personnel français, ce qui est aussi une richesse quelque part parce que quelqu'un qui a passé dans la maroquinerie va apporter des informations et des solutions dans la joaillerie ou autre, ça peut être intéressant. » (RH)

« Il faut jouer de la complémentarité, parce que c'est là qu'il y a de la richesse qui est importante, avoir des horlogers, des mécaniciens, des ingénieurs, de différentes écoles, de différentes structures, parce qu'ils ont chaque fois une approche différente et c'est là où on dégage quelque chose. » (RH)

« Ils ont un esprit de synthèse largement plus développé que nous. » (RH)

Lorsque les projets sont des réussites, ils permettent d'obtenir l'adhésion des équipes :

« Ce que tout le monde redoutait, était une formidable surprise pour tout le monde, quand on avait plus les vingt-cinq caisses alignées dans l'atelier qui prenaient une place énorme, quand on a liquidé tous les placards dans l'atelier aussi, qui nous ont fait gagner beaucoup de mètres carrés, et qu'on a simplifié ça en mettant tous les composants sur des rails dynamiques au plus près des opérateurs. Ça a vraiment... tout le monde était satisfait de ce changement-là, et très rapidement. » (Horloger)

« On a gagné vraiment l'adhésion des équipes par la résolution de problèmes. En résolvant les problèmes de nos collaborateurs, ils se sont sentis plus importants, plus impliqués, parce qu'on n'hésitait pas aussi à les impliquer eux, les faire réfléchir, pas simplement prendre le problème qui est signalé et aller le résoudre tout seul. » (Horloger)

On trouvera des exemples de synergies lorsque l'on confronte la culture qualité des horlogers suisses à celle d'ingénieurs français venant de l'industrie automobile, ou lorsqu'on intègre dans le marketing horloger international le *storytelling* sur les savoir-faire artisanaux du monde horloger suisse. Les compétences clés de l'horlogerie suisse résultent d'une hybridation de compétences suisse et étrangère.

11.3.2 Les pistes de réussite

Notre analyse a permis de déterminer certains éléments qui permettent d'allier les compétences suisses et étrangers. Premièrement, deux éléments qui facilitent l'intégration des acteurs français dans l'industrie horlogère : la culture régionale frontalière et les opportunités offertes par le cadre institutionnel suisse à certains managers français. Deuxièmement, d'autres éléments permettent d'allier plus facilement la culture horlogère traditionnelle suisse et la culture industrielle, comme la situation économique actuelle ou le *onboarding* des managers étrangers afin de les familiariser à la culture horlogère.

Deux éléments facilitent l'intégration des acteurs français dans l'industrie horlogère. En dépit du pourcentage important de la main-d'œuvre française à tous les niveaux de l'industrie, ni le système de développement des compétences et de contrôle des compétences, ni les relations industrielles n'ont été radicalement modifiés au cours de la dernière décennie. Il semble y avoir une forte résistance des institutions locales suisses, même lorsque les acteurs sont français. Une première raison est l'identité régionale : les horlogers français et suisses ont une tradition historique de travailler ensemble à Genève ou dans le Jura :

« Quelqu'un qui est de la région frontalière de Besançon est plus proche d'une sensibilité horlogère que quelqu'un qui se trouve dans un autre canton suisse. » (RH)

« Vous avez les gens de la Vallée, et vous avez les autres. Les gens de la Vallée ça peut être des français qui vivent à la Vallée. Mais ils sont à la Vallée alors ceux-là ils font partie. » (RH)

« Les Savoyards sont des Genevois. Il n'y a pas beaucoup de différences entre eux et les Genevois. Les Genevois ne sont pas tout à fait suisses. Les Savoyards ne sont pas tout à fait français. Donc ils se trouvent. » (RH)

Si on s'intéresse à la socialisation et pas seulement aux passeports, de nombreux travailleurs frontaliers ont toujours travaillé dans les usines horlogères suisses et certains d'entre eux ont été formés dans des écoles suisses locales.

En ce qui concerne les postes de manager, pour les ouvriers et techniciens français ainsi que pour les ingénieurs et cadres issus des écoles d'ingénieurs et de commerce françaises de rang inférieur, l'espace social suisse, qui valorise davantage l'expérience de travail, la formation technique et le savoir-faire que les écoles d'élite de rang supérieur, offre plus de reconnaissance et plus de possibilités de carrière que son équivalent français. L'environnement institutionnel suisse peut attirer des profils de travailleurs et de cadres français qui ont tout à gagner dans cet environnement et qui reproduisent ainsi les pratiques institutionnelles suisses :

« J'ai plutôt le feedback des français qui disaient : « Ce qui est génial en Suisse, on peut réussir par soi-même. » En France, vous êtes de l'ENSMM vous n'irez jamais au-dessus de ceux qui sont aux Mines. C'est très hiérarchisé, stratifié. Les jeunes ingénieurs nous disaient qu'ici on peut faire une carrière peu importe le diplôme. » (RH)

« [En ce qui concerne les relations industrielles], j'espère que l'on n'arrivera jamais à une situation comme aujourd'hui en France. Je pense que même les Français ne sont pas forcément contents de cette situation. » (RH)

En plus de ces deux éléments qui facilitent l'intégration des acteurs français dans l'industrie horlogère, notre analyse a également permis de déterminer d'autres éléments qui permettent d'allier plus facilement la culture horlogère traditionnelle suisse et la culture industrielle. Premièrement, la situation économique de l'industrie horlogère pousse les entreprises à prendre des mesures de rationalisation et les employés sont conscients de la nécessité de mettre en place de meilleures pratiques :

« Il y a des éléments de conjoncture qui nous ont aidés. Quand vous allez dans une entreprise qui perd de l'argent, qui a un risque de fermer [...], il y a ce sentiment d'urgence. » (Ingénieur)

De plus, afin de faciliter l'intégration des managers français, certaines marques les obligent à passer par des expériences prolongées de montage ou de contrôle de composants pour comprendre la culture horlogère et acquérir une légitimité suffisante :

« Si on a un ingénieur issu de l'école de Mines et qui est brillant mais qu'il n'a pas la passion de l'horlogerie, il n'a aucune chance chez nous. » (RH)

« On a travaillé sur le onboarding, il est venu ici. Ce n'est pas important du point de vue opérationnel mais il fallait qu'il s'imprègne de la culture, d'une histoire, pour qu'il soit capable d'échanger avec un polisseur ou avec les gens qui développent les boîtes. » (RH)

« On a eu beaucoup d'ingénieurs avec des têtes bien faites mais qui n'avaient pas le métier de la boîte. On s'est attaché à renforcer le métier chez eux. » (RH)

« D'abord, une première phase d'observation, où ces coaches, qui avaient l'habitude de faire de l'amélioration continue dans tous les milieux industriels, qui n'avaient jamais vu l'horlogerie, se sont vraiment imprégnés de notre métier, de nos process, des contraintes liées au produit, liées au luxe aussi. Avec trois semaines d'observation, où ils ont noté tout ce qui les choquait, ils nous ont posé énormément de questions, beaucoup de temps passé avec les opérateurs, enfin vraiment pour comprendre tout ça, quoi. Pour s'imprégner du process. Et puis, une deuxième phase, où là on a mis en place les actions. » (Horloger)

L'importance de la culture d'humilité est également soulignée par nos interlocuteurs :

« On a un top management qui s'intéresse, qui met l'ego de côté. » (Horloger)

« Notre directeur actuel connaît les prénoms de quasiment tout le monde, serre la main aux personnes qu'il croise. Donc je pense oui, il y a ce côté humain de notre comité de direction aussi qui fait adhérer les personnes. » (Horloger)

« L'humilité est une valeur clé chez nous. » (RH)

La réussite actuelle du secteur repose sur une combinaison de compétences traditionnelles suisses et de compétences venant d'autres secteurs comme les

compétences marketing du luxe ou industrielles de l'automobile. Afin de réussir ces synergies, le *onboarding* des managers étrangers est capital.

11.4 Synthèse

Cette dernière partie des résultats a permis de déterminer que la concentration dans le secteur et la présence d'investissements étrangers pousse l'industrie à adopter des mesures de rationalisation et incite ainsi à l'industrialisation du secteur. La concentration des entreprises en grands groupes, les flux de capitaux étrangers, la proximité géographique et linguistique de la France, le secteur du luxe et la région de l'arc lémanique, sont autant de facteurs qui attirent également un grand nombre de managers internationaux de nationalités diverses. De plus, le leadership des entreprises et des formations françaises dans le secteur du luxe et de la gestion industrielle de production (industrie automobile) font qu'un grand nombre de cadres et d'ingénieurs viennent de France voisine. Ces éléments amènent des champs de tensions en termes de gestion des compétences plus particulièrement au niveau du système de formation, des relations industrielles et au niveau micro-politique. Le **Tableau 33** permet de synthétiser ces différents enjeux.

Tableau 33: Les champs de tensions de la gestion des compétences dans le cluster horloger

Système de formation	<p>Réforme des métiers – tension entre vision industrielle des entreprises et vision traditionnelle des écoles</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprentissage dual versus à plein-temps • formation d'AFP
Relations industrielles	<p>Partenariat social et négociation de la convention collective - menace pour la culture coopérative</p>
Micro-politiques	<p>Système de formation – standards de recrutement</p> <p>Identité professionnelle – hiérarchie et légitimation des compétences</p> <p>Tradition de coopération - réduction des interactions entre acteurs</p>

En termes de formation, la forte automatisation du secteur remet en cause l'équilibre entre le capital (machines) et le travail (compétences humaines) et se heurte ainsi à plusieurs résistances. La réforme des métiers a été source de tensions entre vision industrielle des entreprises représentées par la Convention patronale et vision traditionnelle des écoles. En ce qui concerne les relations industrielles, l'industrialisation croissante du secteur ainsi que la présence d'acteurs étrangers et plus particulièrement français représente une menace pour le partenariat social helvétique et notamment pour la négociation de la convention collective de travail. Au niveau micro-politique, les acteurs ayant été socialisés dans des cadres institutionnels différents représentent des sources de conflits potentiels, notamment

en termes de standards de recrutement, d'identité professionnelle ainsi que de culture de collaboration et d'encastrement local.

Cependant, la réussite actuelle du secteur repose sur la combinaison de compétences techniques locales et de connaissances marketing internationales dans le domaine du luxe (Donzé, 2014). Les interlocuteurs soulignent le potentiel de synergies. L'analyse a permis de déterminer certains éléments permettant la facilitation de ces synergies, comme la culture régionale frontalière et les opportunités offertes par le cadre institutionnel suisse à certains managers français, ainsi que le *onboarding* des managers étrangers qui leur permet de se familiariser à la culture horlogère.

Partie IV: Conclusion

12. Discussion et conclusion

Cette étude permet d'éclairer les mécanismes territoriaux de coordination mis en place dans l'industrie horlogère suisse afin de développer et contrôler les compétences « Swiss made » de l'industrie horlogère suisse au niveau local, régional, national et transnational ainsi que les challenges qui y sont associés. En guise de conclusion, nous allons d'abord résumer les principaux résultats obtenus puis nous discuterons des contributions théoriques majeures et des limites de l'étude.

12.1 Synthèse des principaux résultats

Les ressources humaines, et plus particulièrement la gestion des compétences, sont capitales pour la création de valeur et donc la constitution d'un avantage compétitif (Barney & Wright, 1998). Les approches comparatives que l'on peut regrouper sous l'appellation de « *societal institutionalism* » permettent de comparer les environnements institutionnels entre pays (Almond, 2017). Certaines spécificités institutionnelles permettent d'ancrer les avantages compétitifs de manière durable, par exemple via les qualifications produites dans le système éducatif national, ou dans le cadre national légal des relations industrielles. Dans ce cas, certains auteurs parlent d'avantage compétitif sociétal au niveau national (Lane, 1989; Maurice et al., 1986; Sorge, 1991). Ceci représente un enjeu majeur afin de maintenir la compétitivité d'un secteur et de lutter contre les risques de délocalisations (Gallego et al., 2010; Pecqueur, 2015). Cependant, en plus du niveau national, de nombreux auteurs (Almond, 2011; Delbridge et al., 2011; Hollingsworth & Boyer, 1997) démontrent également l'importance du niveau sub-national et supra-national pour les questions de gestion des compétences et plaident en faveur d'approches intégratives.

Ce travail a ainsi pour but de déchiffrer l'effet « Swiss made » de l'industrie horlogère helvétique. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés au système de développement et de contrôle des compétences de l'industrie horlogère suisse

(Whitley, 2000) au niveau local, régional, national et transnational (Hollingsworth & Boyer, 1997) ainsi qu'aux challenges qui y sont associés (Zeitlin, 2008). Ce travail présente et analyse le fonctionnement du système de formation et des relations industrielles dans un secteur spécifique, celui de l'industrie horlogère helvétique, qui a rarement été étudié et ainsi de déterminer les spécificités de son NBS au niveau sub-national (Almond, 2011). L'industrie horlogère suisse offre ainsi un cas exemplaire car, malgré le prix de la main d'œuvre suisse qui est l'une des plus chères au monde, les activités de manufacture restent localisées dans le pays. Ce travail met en lumière le rôle du travail dans le label « Swiss made » et offre une bonne illustration de la constitution d'un « avantage compétitif sociétal » (Maurice et al., 1982; Sorge, 1991). A l'aide d'une approche intégrative (Delbridge et al., 2011; Hollingsworth & Boyer, 1997), la présente étude démontre que l'avantage compétitif de l'industrie horlogère suisse repose sur une gestion des compétences multi-niveaux. Les résultats ont montré une imbrication des mécanismes de gestion des compétences allant du niveau local au niveau transnational (Hollingsworth & Boyer, 1997). Finalement, le présent travail permet d'investiguer les effets de la concentration et de la transnationalisation du secteur (Zeitlin, 2008) sur la gestion des compétences. Les résultats montrent l'émergence de champs de tensions au niveau du système de formation, des relations industrielles et micro-politique mais soulignent également les opportunités de synergies. Ce en quoi le cas permet d'illustrer les mécanismes sous-jacents à la glocalisation (Drori et al., 2013).

Les différents acteurs présents sur le territoire horloger, que ce soit la CPIH, le syndicat UNIA, les écoles et leurs comités ou les entreprises (grands groupes, marques indépendantes et sous-traitants), jouent un rôle central pour le développement et le contrôle des compétences de l'industrie horlogère. L'étude permet d'analyser le fonctionnement du système de développement et de contrôle des compétences (Whitley, 2000) de l'industrie horlogère suisse où l'encastrement institutionnel représente un avantage compétitif. Par une histoire commune, des gestes communs appris dans une longue tradition, la formation horlogère joue un rôle de structuration fort. La formation professionnelle suisse dans les écoles techniques à plein temps permet la transmission du savoir-faire horloger ainsi que de la culture et des connaissances tacites de métier, qui se transmettent d'horloger à

horloger. Les standards de formations sont définis par la Convention patronale et déclinés et appliqués par les écoles. La formation des commerciaux permet quant à elle de développer des ambassadeurs de l'horlogerie helvétique. L'industrie horlogère repose sur le principe de paix du travail et possède une forte culture coopérative vestige du cartel horloger. Ce travail met en avant les fonctions d'espace de discussions et de rencontres régulières qu'ont les négociations de la CCT entre la Convention patronale et le syndicat UNIA. Ces échanges permettent aux acteurs de disposer d'un cadre de référence commun et de maintenir ainsi la « paix du travail », grâce à la forte tradition de coopération du secteur. Ces différents dispositifs, les ressources présentes sur le territoire (entreprises, institutions, écoles, centre de R&D, ...) ainsi que l'histoire du secteur permettent le partage d'une culture horlogère et pousse à la création d'un **écosystème de compétences**. Ceci favorise le maintien des activités sur le territoire suisse et permet ainsi de lutter contre les délocalisations (Gallego et al., 2010).

Cette étude permet d'éclairer les mécanismes territoriaux de coordination mis en place dans l'industrie horlogère suisse afin de développer et contrôler les compétences « Swiss made » de l'industrie horlogère suisse. Au **niveau national**, le label « Swiss made » défendu par la Fédération horlogère agit comme une mesure protectionniste afin de maintenir les compétences sur le territoire suisse. Il agit également comme un élément de promotion au-delà des frontières du territoire. Au **niveau local**, les relations informelles et familiales permettent la transmission du savoir-faire et la diffusion d'une culture horlogère. Les nombreux lieux d'échange amènent une concentration de savoirs sur le territoire horloger. L'analyse a permis de déterminer que le territoire de l'horlogerie suisse est divisé en sous-régions où des interactions très fortes ont lieu en raison de la proximité existante. Certaines régions horlogères sont spécialisées et représentent des microcosmes. Cependant, au **niveau régional**, la forte concentration présente dans le secteur horloger au travers de la présence de groupes multimarques verticalisés permet une coordination intra-groupe des pratiques et favorise donc l'établissement de standards à travers le territoire. En plus des pratiques de GRH intra-groupe, l'esprit associatif des employeurs (la culture de cartel) encourage le développement d'institutions collaboratives en R&D qui permettent la mise en réseau de compétences.

Finalement, au **niveau transnational**, la Fondation WOSTEP permet de contrôler les compétences « Swiss made » à l'étranger. Elle a pour but de former des réparateurs pour le service après-vente des montres suisses dans ses écoles à travers le monde et ainsi protéger et pérenniser l'image du label « Swiss made ». Les résultats montrent que le succès de l'industrie horlogère suisse repose sur l'imbrication des différents niveaux de gestion des compétences allant du local au transnational.

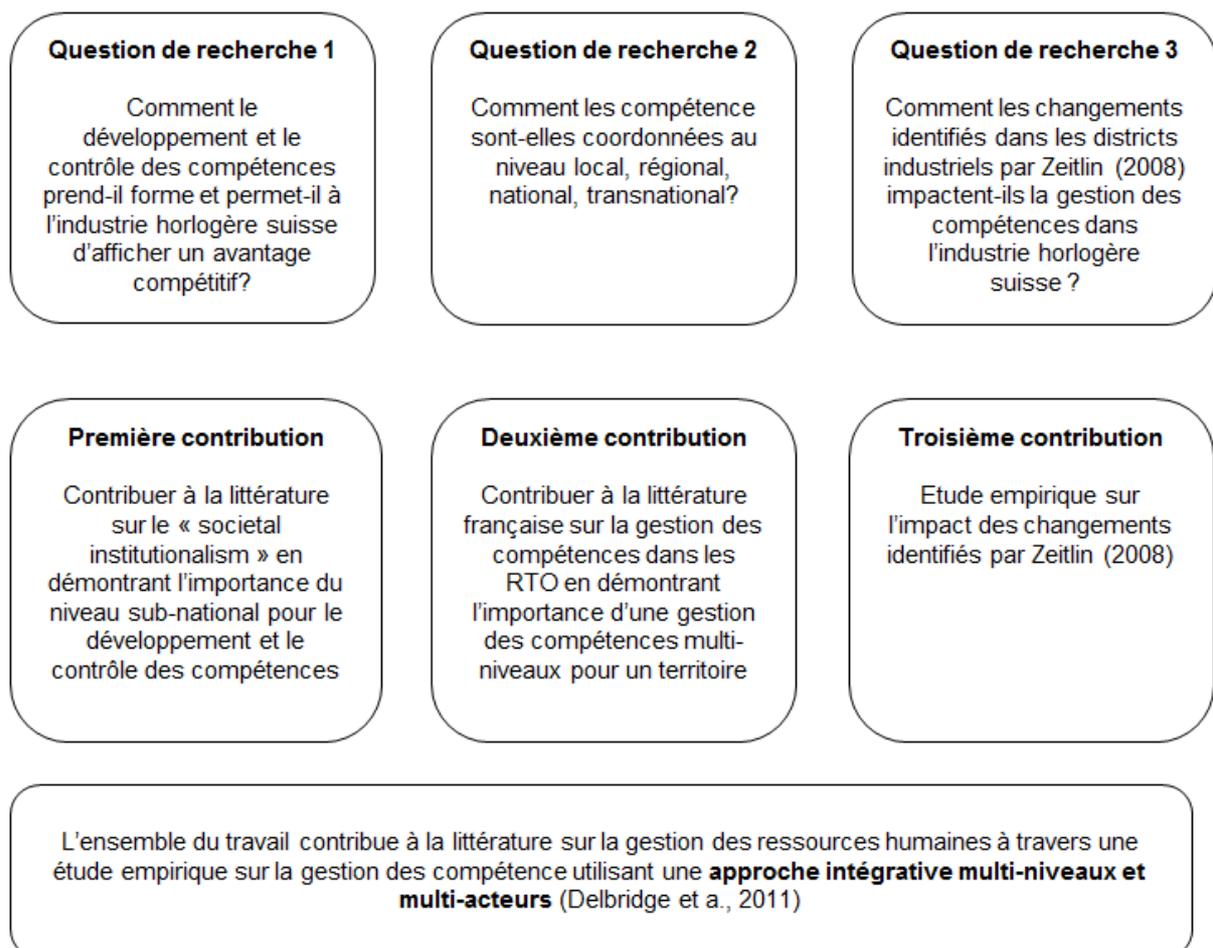
La dernière partie des résultats a permis de déterminer que la concentration et la présence d'investissements étrangers dans le secteur pousse l'industrie à adopter des mesures de rationalisation et à l'industrialisation du secteur. La concentration des entreprises en grands groupes, les flux de capitaux étrangers, la proximité géographique et linguistique de la France, le secteur du luxe et la région de l'arc lémanique attirent également un grand nombre de managers internationaux de nationalités diverses. De plus, le leadership des entreprises et des formations françaises dans le secteur du luxe et de la gestion industrielle de production (industrie automobile) font qu'un grand nombre de cadres et d'ingénieurs viennent de France voisine. Ces éléments amènent des champs de tension en termes de gestion des compétences, plus particulièrement au niveau du système de formation, de relations industrielles et au niveau micro-politique. En termes de formation, la réforme des métiers a été source de tensions entre vision industrielle des entreprises représentées par la Convention patronale et vision traditionnelle des écoles. En ce qui concerne les relations industrielles, la présence d'acteurs étrangers et plus particulièrement français a été identifiée par nos interlocuteurs comme une menace pour le partenariat social helvétique et notamment pour la négociation de la convention collective de travail. Au niveau micro-politique, les acteurs ayant été socialisés dans des cadres institutionnels différents représentent des sources de conflits potentiels notamment en termes de standards de recrutement, d'identité professionnelle ainsi que de culture de collaboration et d'encastrement local. L'analyse a permis de déterminer certains éléments permettant la facilitation des synergies comme la culture régionale frontalière et les opportunités offertes par le cadre institutionnel suisse à certains managers français. L'horlogerie représente un cas de success-story basé sur l'hybridation d'une production locale et de

compétences commerciales international. Les entreprises du secteur horloger représentent clairement un espace social transnationales (Morgan, 2001). La réussite de l'industrie horlogère dans les dernières décennies est la conséquence de la combinaison de ces différentes ressources stratégiques sur un même territoire.

12.2 Contributions théoriques

Le présent travail permet d'apporter trois contributions théoriques qui seront discutées ci-dessous. La **Figure 8** offre une vue d'ensemble des principales contributions de l'étude.

Figure 8: Les principales contributions de l'étude



Premièrement, le travail permet de **contribuer à la littérature sur le « *societal institutionalism* » en démontrant l'importance du niveau sub-national pour le développement et le contrôle des compétences**. L'étude permet de montrer l'importance d'un contexte institutionnel régional par rapport au niveau institutionnel national (Almond, 2011). Le cas de l'horlogerie suisse, secteur pourtant clairement associé à une image nationale, permet de souligner l'importance du cadre institutionnel régional pour le développement et le contrôle des compétences (Whitley, 2000). La présente étude permet de montrer les spécificités d'un NBS régional encore peu étudié où l'ancrage institutionnel peut être considéré comme un avantage compétitif (Lane, 1989; Maurice et al., 1982; Sorge, 1991). Le secteur horloger suisse repose sur un système de formation par apprentissage en école technique à plein-temps, des relations industrielles basées sur la coopération entre acteurs variés et la paix du travail. Les institutions locales sont régies par une logique de décentralisation ainsi qu'une forte identité et tradition de coopération locale informelle. L'étude s'intéresse plus particulièrement au rôle des associations patronales dans le développement et le contrôle des compétences. Elle analyse leur rôle dans l'établissement des standards de formation et la négociation de la convention collective de travail et contribue ainsi à la compréhension de l'activité interne et les mécanismes de coordination des associations patronales sectorielles (Eichenberger et al., 2013).

Deuxièmement, le travail permet de **contribuer à la littérature française sur la gestion des compétences dans les RTO en démontrant l'importance d'une gestion des compétences multi-niveaux pour un territoire**. Ce travail permet de mettre en lumière les mécanismes informels de gouvernance (Bocquet et al., 2009) dans un secteur qui, contrairement aux pôles de compétitivité ne fait pas l'objet d'une volonté nationale particulière. Les relations informelles et familiales facilitent la diffusion des compétences au niveau local. Les mouvements de concentration permettent la coordination des pratiques de GDC sur l'ensemble du territoire à travers la présence de grands groupes multi-marques verticalisés. De plus, les instituts de R&D mettent en réseau les compétences au niveau régional. La fédération horlogère protège les compétences « Swiss made » au niveau national et la Fondation WOSTEP contrôle les compétences au niveau transnational. L'étude

permet également de contribuer à la littérature sur la gestion des compétences en comparaison internationale (Bouteiller & Gilbert, 2005) en démontrant que, malgré le caractère francophone de l'industrie horlogère, la notion de compétence « Swiss made » est plus proche du modèle de compétence allemand que du modèle de compétence français de par l'importance du système de formation professionnelle.

Troisièmement, le travail permet d'offrir une **étude empirique qui investigate l'impact des challenges identifiés par Zeitlin (2008) sur la gestion des compétences**. L'étude permet de démontrer que l'industrie horlogère suisse représente un espace social et géographique transnational (Morgan, 2001) et que la success-story du secteur repose sur l'hybridation de ressources locales et transnationales. Le cas de l'horlogerie permet d'illustrer les différentes logiques sous-jacentes à la glocalisation et ainsi de contribuer au débat sur ce sujet (Drori et al., 2013). En ajoutant une perspective micro-politique à l'institutionnalisme comparatif (Becker-Ritterspach et al., 2016; Morgan & Kristensen, 2006), l'étude permet de démontrer comment le cadre institutionnel, lorsqu'il représente une ressource (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011), permet de résister au changement institutionnel (Jackson & Deeg, 2008). Les ressources du secteur horloger sont directement liées aux spécificités du territoire horloger et à son cadre institutionnel. Si les EMNs souhaitent profiter de cet avantage compétitif, elles se voient contraintes de rester sur le territoire horloger suisse et de s'adapter à son cadre institutionnel (Williams & Geppert, 2011).

L'ensemble du travail permet ainsi de contribuer à la littérature sur la gestion des ressources humaines à travers une **étude empirique multi-niveaux et multi-acteurs** (Delbridge et al., 2011) et offre une "thick description" (Redding, 2005) du cadre institutionnel de l'industrie horlogère suisse afin de comprendre la constitution de son écosystème de compétence et donc son avantage compétitif régional (Sorge, 1991).

12.2.1 Première contribution théorique : l'importance du niveau sub-national pour le développement et le contrôle des compétences

La première contribution théorique du travail est de montrer l'importance d'un contexte institutionnel régional par rapport au niveau institutionnel national (Almond, 2011). Les approches comparatives (Hall & Soskice, 2001; Maurice et al., 1982; Whitley, 2000) mettent en avant l'encastrement national des pratiques de management. Le cas de l'industrie horlogère suisse démontre, en plus de l'encastrement national, l'importance de l'encastrement sub-national de la gestion des compétences et plus particulièrement de système de formation et du système de relations industrielles (Almond, 2011). Il permet la création d'un écosystème de compétences et donc un avantage compétitif régional (Sorge, 1991).

La première question de recherche concerne le développement et le contrôle des compétences dans l'industrie horlogère suisse (Whitley, 2000). L'étude confirme que le système de développement et de contrôle des compétences repose sur un système de formation professionnelle et de relations industrielles basé sur la coopération entre acteurs variés (Schröter, 2014). Cependant, les résultats démontrent que des spécificités régionales existent (Almond, 2011). La littérature regroupée sous l'appellation de « *societal institutionalism* » soutient l'encastrement institutionnel national des compétences (Almond, 2017). Plus particulièrement, l'approche sociétale de Maurice et al. (1982) s'intéresse à l'ensemble des rapports sociaux qui s'expriment dans l'entreprise. Leur approche soutient qu'il existe un rapport éducatif, un rapport organisationnel et un rapport industriel spécifique à chaque pays. Whitley (2000) avec son approche sur les NBS soutient également l'encastrement institutionnel national de la gestion des compétences. L'auteur distingue les établissements d'éducation et de formation dans lesquels les compétences sont développées et certifiées, et les institutions qui contrôlent le marché de l'emploi et la manière dont ces compétences sont reconnues.

En ce qui concerne les établissements d'éducation et de formation, et plus particulièrement la force du système éducatif public, Whitley (2000), en se basant sur Maurice et al. (1982), distingue les systèmes unitaires, comme le système français, des systèmes diversifiés et spécialisés, comme le système allemand. En Allemagne,

la formation théorique et pratique est séparée des compétences académiques à un stade précoce et produit une grande variété de connaissances et compétences pratiques, enseignées et évaluées de manière formelle (Whitley, 1992). Les résultats de l'étude démontrent que le système de formation suisse par apprentissage est diversifié et spécialisé à l'instar du système de formation allemand (Whitley, 2000). De plus, la mobilité verticale des employés repose sur une valorisation des compétences et sur l'acquisition de diplômes professionnels plutôt que sur un système lié à l'ancienneté. Le rapport entre ces deux dimensions permet la création d'un espace de qualification (Maurice et al., 1982) caractérisé par une forte coopération entre niveaux hiérarchiques et une valorisation des compétences et de leur complémentarité proche du système allemand. Ceci confirme les résultats de Schröter (2014) qui s'intéresse aux spécificités du NBS suisse et qui met en avant l'importance du système de formation dual suisse proche du système allemand. Cependant, les résultats démontrent que la force de l'industrie horlogère helvétique ne repose pas uniquement sur le système de formation par apprentissage dual mais également sur les **formations professionnelles à plein-temps dans les écoles techniques régionales**. Ceci représente une spécificité régionale de l'horlogerie qui a une vision romande de la formation ; en Suisse allemande la proportion de formation duale est plus élevée. Les étudiants des écoles techniques, n'étant pas confrontés aux contraintes d'une entreprise industrielle, ont une formation complète permettant de développer l'ensemble des compétences nécessaires à un horloger notamment pour le service après-vente qui représente une des clés du succès du secteur. En ce qui concerne le degré de collaboration entre l'Etat, les employés et les syndicats (Whitley, 2000), les résultats confirment que le faible rôle de l'Etat en Suisse amène un fort rôle des associations patronales sectorielles qui coordonnent les standards de formation en collaboration avec les syndicats, les écoles et les entreprises au niveau régional. La Convention patronale, en collaboration avec la Confédération et plus particulièrement le SEFRI ainsi que les écoles, établit les standards de formation. Les **associations sectorielles** proposent, en plus des formations professionnelles certifiantes au niveau fédéral, différentes formations complémentaires clés pour le secteur. Le système de formation est ainsi caractérisé par une combinaison de formations professionnelles et continues où les formateurs,

ayant des années d'expérience, jouent un rôle central pour le développement de l'espace de qualification.

En ce qui concerne les relations industrielles, la revue de littérature a permis de distinguer les économies de marché économie de marché coordonnée fortement régulées comme l'Allemagne (Lane, 1992) des économies de marché plus libérales comme les Etats-Unis. En ce qui concerne le cas suisse, les résultats confirment ceux de Schröter (2014) qui met en avant les contraintes sociales informelles régulant les relations industrielles du pays avec un marché du travail flexible et des contraintes légales faibles. L'industrie horlogère suisse représente un cas emblématique de culture de coopération reposant sur des contraintes informelles fortes, vestiges du cartel horloger (David & Mach, 2006). Les résultats confirment la force des associations patronales sectorielles (David & Mach, 2006) et le fait que le mouvement syndical suisse a été structurellement faible en comparaison internationale (Mach & Trampusch, 2011) avec une **décentralisation des négociations au niveau régional**. Contrairement aux pays d'Europe latine comme la France qui ont une culture conflictuelle des relations de travail et qui ont recourt à la grève, la culture de négociation suisse favorise le consensus, ce qui permet d'éviter les conflits (Chevrier, 2009). La **paix du travail** représente une spécificité helvétique qui permet le dialogue. C'est dans l'industrie des machines et l'horlogerie que la paix du travail a pris racine avec l'établissement de la première convention collective de travail en 1937. Concernant les conventions collectives de travail, la Suisse figure parmi les systèmes de marché les plus libéraux en comparaison internationale car elles ne couvrent que la moitié de la main-d'œuvre (Oesch, 2011). Au niveau suisse, 50% des employés sont au bénéfice d'une convention collective. Le secteur horloger présente cependant certaines spécificités : la **convention collective de travail couvre près de 85% des travailleurs** et le **taux de syndicalisation est élevé en comparaison suisse**. Ceci peut être expliqué par le caractère francophone des négociations et des acteurs avec une plus forte tradition de syndicalisation car l'influence de l'Union Démocratique du Centre (UDC) est historiquement plus faible en Suisse romande (Rennwald & Steinauer, 2012, p. 81-82). La CCT de l'horlogerie représente le fleuron des CCT suisses à l'image de la réussite du secteur. Elle permet aux acteurs de se rencontrer régulièrement et crée

ainsi un espace de discussion entre employés et employeurs. Ceci permet l'établissement d'un cadre de référence commun et la création d'une identité forte du secteur et donc le maintien de la « paix du travail » qui garantit la stabilité des relations de coopération du secteur. Une dernière spécificité de l'industrie horlogère a trait à l'introduction d'un délégué syndical et de commissions du personnel au sein de certaines entreprises horlogères.

L'importance du niveau régional dans le pays peut notamment être expliquée par la forte décentralisation du pouvoir qui caractérise la Suisse et son caractère hétérogène (Chevrier, 2009). Le NBS suisse représente un modèle hybride entre économie de marché libérale et cordonnée (Mach & Trampusch, 2011). Les résultats confirment qu'en termes de système de formation, la Suisse est plus proche de l'Allemagne et qu'en termes de relations industrielles, elle est plus proche d'une économie de marché libérale comme les USA (Kluike, 2015). Cependant, la présente étude permet de souligner les spécificités régionales du système de développement et de contrôle des compétences synthétisées dans la **Figure 9** et démontre ainsi l'importance de l'encastrement sub-national de la gestion des compétences (Almond, 2011).

Figure 9: Le système de développement et de contrôle des compétences dans l'industrie horlogère suisse

	National	Régional
Système de formation	<p>Importance de la formation professionnelle duale (apprentissage dual) (Gonon, 1999)</p> <p>Forte collaboration pour l'établissement des standards de formation – régulés et négociés par les représentants des écoles, les syndicats et les associations patronales (Gonon, 1999)</p>	<p>Importance des écoles techniques à plein-temps</p> <p>Importance des différentes associations sectorielles qui proposent des formations supplémentaires nécessaires au secteur et des entreprises pour la transmission du savoir-faire et le développement de la culture horlogère</p>
Relations industrielles	<p>Culture coopérative entre partenaire sociaux – Paix du travail (Bonvin, 2007; Lesch, 2003)</p> <p>Culture collaborative de cartel toujours présente (David & Mach, 2006)</p> <p>Mouvement syndical suisse structurellement faible en comparaison internationale (Mach & Trampusch, 2011)</p>	<p>Culture coopérative entre partenaire sociaux (cartel horloger) – Paix du travail</p> <p>Fort rôle des associations patronales sectorielles</p> <p>Taux de syndicalisation élevé en comparaison suisse</p> <p>Délégué syndical représentant l'organisation syndicale dans l'entreprise</p> <p>Rôle central de la Conventions collectives de travail (CCT) et taux de couverture élevé en comparaison suisse</p>

12.2.2 Deuxième contribution théorique : l'importance d'une gestion des compétences multi-niveaux pour le territoire

La deuxième contribution théorique est de démontrer que la construction de l'avantage compétitif de l'industrie horlogère suisse repose sur une gestion des compétences multi-niveaux. La première contribution théorique a permis de déterminer l'importance du niveau sub-national pour la gestion des compétences, la littérature française sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité permet d'investiguer plus précisément le lien entre gestion des compétences et territoire. Ces travaux démontrent l'existence d'une multitude de pratiques de gestion des compétences inter-organisationnelles. La deuxième question de recherche concerne les mécanismes institutionnels qui permettent de coordonner les compétences dans l'industrie horlogère suisse. Les résultats démontrent l'importance d'une gestion des compétences multi-niveaux pour le territoire allant du niveau local au niveau transnational (Hollingsworth & Boyer, 1997).

La revue de littérature a permis de souligner l'importance de la **compétence territoriale** pour la compétitivité d'une région (Defélix & Mazzilli, 2009). Afin qu'elle soit une réalité, trois ressources sont nécessaires à sa construction : (a) les briques qui représentent les institutions et organisations visibles (b) le ciment qui crée le lien entre les briques qui fait référence aux réseaux sociaux (c) les fondations qui représentent le terreau propice à l'émergence et au renforcement des briques ainsi qu'à la solidification des liens (Defélix et al., 2009). Nos travaux ont permis de démontrer que la compétence territoriale de l'industrie horlogère suisse repose sur ces trois ressources : (a) les associations patronales sectorielles, le syndicat UNIA, les écoles et leurs comités, les centres de R&D et les entreprises (grands groupes, marques indépendantes et sous-traitants) représentent les briques, (b) les contacts informels quotidiens favorisés par la proximité et les réseaux plus formalisés incarnés notamment par la négociation de la CCT et la réforme des métiers ou les initiatives communes comme les centres de R&D et WOSTEP représentent le ciment, (c) le cartel horloger et la notion de paix du travail ont permis de créer une tradition de coopération et expliquent la solidarité dont font preuve actuellement les acteurs du secteur, ceci représente ainsi les fondations. Ces trois ressources permettent la construction de la compétence territoriale de l'horlogerie suisse. Ceci

permet au secteur d'afficher un avantage compétitif et de lutter contre les délocalisations (Gallego et al., 2010; Pecqueur, 2015). La présence d'actifs spécifiques permet de différencier le territoire dans un contexte de concurrence spatiale forte et ainsi de freiner la volatilité des entreprises (Pecqueur, 2015).

De nombreux travaux sur la gestion des compétences au niveau du territoire ont été réalisés dans les pôles de compétitivité français (Calamel et al., 2011; Defélix & Mazzilli, 2009), exemple de cluster formé à la volonté de l'Etat. Ils sont définis comme « une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées, qui s'engagent à travailler ensemble au sein d'une même structure, afin de dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant » (DATAR, 2014). L'industrie horlogère suisse, à l'image des pôles de compétitivité français, regroupe des acteurs variés. Cependant, ils ne sont pas labélisés par les pouvoirs publics (Retour, 2009). Notre étude permet de démontrer que la coordination du cluster horloger et sa gestion territoriale des compétences suivent une logique très différente de celles décrites dans les pôles de compétitivité français (Mazzilli & Pichault, 2015). Les différences observées peuvent être expliquées par les différences de cadre institutionnel national. Ceci démontre qu'il existe un fort encastrement national de la compétence territoriale.

L'Etat joue un rôle central en France ce qui conduit à la concentration du pouvoir au sommet, tant sur le plan sociétal qu'organisationnel (Redding, 2005, p. 145), à l'inverse du système suisse fortement décentralisé. Contrairement aux pôles de compétitivité français (Bocquet et al., 2009; Calamel et al., 2011; Retour, 2009), la gouvernance du cluster horloger est très peu dépendante des acteurs étatiques. Elle repose principalement sur des instances institutionnelles régionales où les entreprises jouent un rôle prépondérant. Dans la région horlogère, les institutions de formation et de recherche ne sont pas que coordonnées par l'Etat fédéral, elles sont très fortement dépendantes des entreprises du secteur au niveau régional via les différents organes de pilotage des écoles, le marché de l'emploi local et les négociations avec les pouvoirs politiques locaux. Le secteur horloger représente le cas d'un cluster qui ne fait pas l'objet d'une volonté nationale particulière au contraire

des pôles de compétitivité qui représentent un instrument de politique industrielle et non pas une forme de collaboration émergente (Mendez & Messeghem, 2009).

L'étude permet ainsi d'investiguer les mécanismes informels de régulation qui vont au-delà du rôle de la structure formelle de gouvernance comme suggéré par Bocquet et al. (2009). L'ancrage des relations sociales repose des **contraintes sociales informelles** (Chabaud et al., 2006). Contrairement aux pôles de compétitivité français, le secteur horloger repose sur une forte tradition de coopération informelle. Le cartel a instauré une tradition de coopération afin de préserver l'industrie horlogère et permet d'expliquer la solidarité dont font preuve les protagonistes. La CCT permet d'établir un cadre commun de référence entre les divers acteurs du secteur et de maintenir la paix du travail. En plus de la proximité géographique, ceci renforce la proximité organisationnelle et institutionnelle présente du secteur (Gilly & Torre, 2000; Talbot, 2008; Zimmermann, 2008). Comme démontré par Calamel & Gallego-Roquelaure (2014), nos résultats confirment également que la proximité influence l'émergence de dispositifs de GRH dans l'industrie horlogère suisse.

La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs pratiques inter-organisationnelles mises en place dans les pôles de compétitivité : projets collaboratifs (Defélix et al., 2008), dispositifs de formation (Colle et al., 2009), dispositifs de prêt de main d'œuvre (Calamel & Gallego-Roquelaure, 2014), dispositifs de gestion des talents (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015). Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu identifier des pratiques allant de l'entreprise individuelle à l'ensemble du pôle (Calamel et al., 2011). En se référant aux facteurs de contingence identifiés par Colle et al. (2009), la particularité de l'horlogerie suisse repose sur la tradition de coopération et sur la présence de grands groupes multimarques. Malgré une logique de sous-région très forte, la configuration de l'industrie horlogère suisse en groupes amène à une coordination des pratiques et à l'établissement de standards à travers le territoire car les groupes mettent en place de nombreuses pratiques qui sont communes à toutes leurs filiales. Des pratiques de GRH intra-groupe ont été identifiées à l'image de programmes de gestion des talents ou de mobilité. Cependant, contrairement aux pôles de compétitivité, ces pratiques ne sont pas officialisées et restent beaucoup plus informelles. En plus des pratiques intra-groupe, des pratiques inter-groupes ont également été observées. L'esprit

associatif des employeurs encourage le développement de nombreuses initiatives intergroupes, en créant des institutions de formation et de recherche (WOSTEP, CSEM, écoles horlogères à l'étranger...) ou en finançant des projets à l'intérieur de ces institutions. Tous ces éléments créent une unicité ainsi qu'une logique identitaire forte, avec des institutions communes et un étendard commun. La Convention patronale, représentant les entreprises, permet d'articuler les questions de gestion des compétences individuelles et territoriales avec son rôle de pilote (Defélix & Mazzilli, 2009). Elle a un rôle de promotion des métiers et participe à de nombreux événements afin d'attirer des jeunes et de pérenniser les métiers horlogers. De plus, elle effectue un recensement tous les 5 ans afin de définir les besoins futurs. Ceci démontre comment la défense d'une compétence territoriale permet de mieux gérer les compétences individuelles (Defélix & Mazzilli, 2009).

Les divers dispositifs institutionnels permettent de développer la logique territoriale présente dans l'industrie horlogère. Les différents acteurs présents sur le territoire horloger, que ce soit la CPIH et la FH, le syndicat UNIA, les écoles et leurs comités ou les entreprises (grands groupes, marques indépendantes et sous-traitants), jouent ainsi un rôle central pour le développement et le contrôle des compétences de l'industrie horlogère. Les nombreuses interactions entre acteurs et la proximité présente dans le secteur favorisent les échanges et permettent ainsi de créer un avantage compétitif. Cependant, il est apparu que ces pratiques ne se limitent pas à l'espace régional : la gestion des compétences de l'industrie horlogère permet également protection, promotion et contrôle des compétences au-delà de la région ainsi l'avantage compétitif de l'horlogerie suisse résulte d'une **gestion des compétences multi-niveaux**. Les compétences du secteur ne sont pas uniquement coordonnées par des mécanismes au niveau régional mais résultent d'une imbrication de pratiques de gestion des compétences du niveau local au niveau transnational.

12.2.3 Troisième contribution théorique : l'impact de la concentration et la transnationalisation sur la gestion des compétences « Swiss made »

La troisième contribution théorique est de montrer l'impact des enjeux identifiés par Zeitlin (2008) sur la gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse. L'étude permet de démontrer que l'industrie horlogère suisse représente un espace social et géographique transnational (Morgan, 2001) et que la success-story du secteur repose sur l'hybridation d'une production locale et de compétences internationales. Zeitlin (2008) identifie trois challenges contemporains dans les districts industriels : le processus de transnationalisation, les changements d'acteurs majeurs et les changements de mode de gouvernance et de coordination. Il soutient que des recherches doivent être menées afin d'investiguer de plus près l'expérience des filiales de multinationales dans les districts industriels. La troisième question de recherche a trait à l'impact de ces challenges en termes de gestion des compétences dans l'industrie horlogère suisse. L'étude permet de démontrer que les investissements étrangers réalisés par des entreprises multinationales étrangères et le processus de concentration qui a lieu poussent à l'industrialisation du secteur et à la création d'un espace social transnational. Ceci représente une source de tensions au niveau du système de formation, des relations industrielles et au niveau micro-politique, mais amène également des potentiels de synergies.

La revue de littérature sur les entreprises multinationales a permis de souligner que l'émergence d'EMNs, qui poursuivent des stratégies globales plutôt que nationales ou régionales (Whitley, 2000), favorisent la mise en place de pratiques standardisées poussées par une logique orientée vers l'actionnariat (Williams & Geppert, 2006). Ceci peut représenter une menace pour l'avantage compétitif local surtout lorsqu'il repose sur le contexte institutionnel du pays (Morgan & Kristensen, 2006). Les EMNs font face à quatre facteurs d'influence : l'effet du pays d'origine, les effets de pays hôte, les effets de domination symbolique et les pressions de standardisation globale (Edwards & Ferner, 2002). Les résultats confirment que le processus de transnationalisation pousse les entreprises multinationales du secteur à avoir une orientation vers l'actionnariat plus forte (Schnyder & Widmer, 2011) qui a pour conséquence une volonté de standardisation des pratiques de management (Williams & Geppert, 2006).

L'adoption de pratiques sera variable selon les logiques d'acteurs, par exemple leurs intérêts stratégiques ou leurs logiques identitaires (Dörrenbächer & Geppert, 2011; Morgan, 2007). Les acteurs du pays hôte peuvent adopter des stratégies de résistance en utilisant différentes sources de pouvoir (Tempel et al., 2006, p. 28). Les résultats démontrent que l'industrie horlogère suisse représente un espace social transnational (Morgan, 2007), ainsi l'étude permet de combiner le niveau macro (cadre institutionnel) et le niveau micro (les logiques d'acteurs) (Delbridge et al., 2011). Le premier processus de transnationalisation vient de la frontière commune entre la Suisse et la France et du marché de l'emploi régional des travailleurs français. Le deuxième processus de transnationalisation vient du côté managérial à travers les récentes acquisitions de groupes français et par la domination symbolique de la France dans le domaine du marketing des biens de luxe et de la domination symbolique de la France dans les méthodes de *lean management* qui viennent de leur industrie automobile. Même s'ils partagent la même langue et la même région frontalière, Français et Suisses romands sont socialisés dans des environnements institutionnels très différents. Les situations de « dualité institutionnelle » conduisent à des conflits micro-politiques (Morgan & Kristensen, 2006, p. 1467).

Le système éducatif français est unitaire et généraliste (Maurice et al., 1986; Whitley, 2000). Les grandes écoles favorisent l'« esprit de caste » (Maclean, Harvey, & Press, 2007). Le système éducatif hiérarchique conduit à une forte valorisation des formations d'élite pour l'autorité légitime. Pour atteindre le sommet d'une grande entreprise, le premier diplôme (en dehors des liens avec des familles possédant des capitaux) vaut plus que l'expérience acquise en travaillant dans une entreprise (Bauer & Bertin-Mouro, 1999, p. 24). Les relations industrielles françaises sont caractérisées par une culture conflictuelle et sont fortement réglementées. Il existe une forte présence de syndicats sur le lieu de travail (Eurofound, 2017a) et chaque travailleur a le droit de grève (Eurofound, 2017b). Les résultats de l'étude montrent, dans le cas de l'industrie horlogère, l'importance du système de formation dual et de la paix du travail. De plus, la légitimité de l'autorité est associée à l'expérience professionnelle et aux connaissances et donc aux compétences professionnelles. La valorisation des compétences métiers est particulièrement forte et la légitimité de l'expérience du secteur est essentielle dans les manufactures (Delmestri, 2006).

Les processus de transnationalisation et de concentration pousse à une orientation commerciale au détriment des relations sociales (Barabel et al., 2007). Des signes de « *disembeddedness* » (Barabel et al., 2007) ont été identifiés à l'exemple de l'encastrement plus faible des managers français dans la vie économique régionale (Zeitlin, 2008) ou les acheteurs qui mettent sous pression les sous-traitants du secteur. Dans le modèle de carrière germanique traditionnel, un manager doit avoir une bonne expertise professionnelle (*Fachwissen*) ainsi qu'une expertise du secteur pour être légitime en tant que manager (Davoine & Ravasi, 2013). Dans ce contexte, le parachutage de managers venant de cultures managériales anglo-saxonnes françaises ou latines (qui valorisent plus le rang hiérarchique et symbolique des diplômes et des institutions de formation) représente une source de tension.

La force de l'effet du pays hôte dépend de la cohésion des institutions du pays hôte, du degré de dépendance de l'économie nationale vis-à-vis des multinationales étrangères et de la « flexibilité de localisation » (Almond et al., 2005). Dans le cadre dans l'horlogerie suisse, nos résultats ont permis de montrer que l'avantage compétitif du secteur repose sur le système de formation et sur les relations industrielles. Ceci amène une faible « flexibilité de localisation » et renforce l'effet de pays hôte. Les résultats montrent la force du pouvoir institutionnel (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011). Malgré le caractère libéral des relations industrielles suisses, des contraintes sociales informelles existent et permettent ainsi une certaine résistance du pays hôte face aux pressions de standardisation venant des maisons-mères étrangères. Les travaux de Schröter (2014, p. 462) soulignent le caractère flexible et permissif du *business system* suisse qui permet le transfert de pratiques de management. Cependant, notre étude a également montré une forte résistance du cadre institutionnel local. En dépit du fort processus de transnationalisation, ni le système de formation, ni les relations industrielles n'ont été radicalement modifiés au cours de la dernière décennie. Il semble y avoir une forte résistance des institutions locales (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011). La présente étude permet de démontrer que les frontaliers (qui représentent plus de 50% de la main d'œuvre), qui sont souvent considérés par les travailleurs suisses comme une menace pour l'identité suisse de l'industrie horlogère helvétique, amènent moins de challenges que la « francisation » du management. Les travailleurs français venant de la région

frontalière développent une identité régionale due à la tradition historique de travail de la région. Les managers français qui ne viennent pas de la région frontalière et spécifiquement ceux venant des « grandes écoles » françaises et des entreprises multinationales françaises ont été socialisés dans un environnement institutionnel différent. Cependant, les opportunités offertes par le cadre institutionnel suisse à certains managers français facilitent leur intégration. Le cadre institutionnel suisse donne plus de reconnaissance et de possibilités de carrière à certains managers et ingénieurs français : l'espace social suisse valorise davantage l'expérience de travail, la formation technique et le savoir-faire que les écoles d'élite de rang supérieur. Cette recherche permet de positionner les institutions suisses comme une ressource (Deeg & Jackson, 2006) et de montrer leur capacité de résistance contre les pressions de changement institutionnel. Des effets de standardisation dus à la globalisation ont été constatés à cependant, le cadre institutionnel local représente une ressource de pouvoir (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011). C'est pourquoi les institutions locales font preuve de résistance et la réalité observée prend la forme de glocalisation (Drori et al., 2013).

L'avantage compétitif du territoire suisse réside dans le fait qu'il est possible de combiner une qualité de production locale, intégrée dans le NBS suisse, avec de nombreux échanges transfrontaliers franco-suisses (investissements directs, flux de main d'œuvre, flux de connaissances...). On trouvera ainsi des exemples de synergies lorsque l'on intègre des compétences marketing internationales en *storytelling* et le savoir-faire traditionnel suisse ou lorsque l'on confronte la culture qualité d'ingénieurs français venant de l'industrie automobile et celle venant des horlogers traditionnels. L'espace de qualification de l'industrie horlogère représente un espace social transitionnel avec des écoles sur le territoire suisse mais également dans les régions frontalières. WOSTEP représente le cas d'un modèle de formation professionnelle exporté avec succès à l'étranger (Davoine & Deitmer, 2018) qui permet le contrôle des compétences « Swiss made » à travers le monde. Les ressources du territoire suisse, à l'image des grandes foires internationales (à Bâle et Genève) ainsi que les infrastructures hôtelières luxueuses présentes dans les grandes villes de Suisse comme Genève, Lucerne et Zurich ou dans les Alpes permettent de créer une cohérence avec le produit et le monde du luxe horloger et

d'accueillir en Suisse une clientèle potentielle pour ces montres. Les ressources du secteur horloger sont directement liées aux spécificités du territoire horloger et de son cadre institutionnel. Si les multinationales veulent profiter de cet avantage concurrentiel, elles sont contraintes de rester sur le territoire horloger suisse et de s'adapter à leurs institutions (Williams & Geppert, 2011). De l'autre côté, les EMNs apportent de nouvelles méthodes de gestion, de production et de marketing. Le succès de l'industrie horlogère au cours des dernières décennies est la conséquence de la combinaison de ces différentes ressources stratégiques sur un même territoire.

12.3 Implications managériales, limites du présent travail et pistes de recherche future

Cette étude a permis de déterminer ce que signifie « Swiss made » en termes de gestion des compétences. Les résultats permettent également de formuler des implications managériales. L'étude souligne l'importance du système de formation professionnelle suisse et de la paix du travail qui représentent le fondement des compétences « Swiss made ». Le rôle proactif des institutions est central pour le développement et le contrôle de ces compétences. Il est ainsi important que les institutions mettent tout en œuvre afin de préserver le système de formation professionnel qui permet d'avoir les compétences horlogères nécessaires pour le service après-vente qui représente une des clés de réussite du secteur. Les écoles jouent un rôle central dans la transmission du savoir-faire. De plus, il est capital pour la Convention patronale et le syndicat UNIA de préserver la stabilité de la relation employé-employeur et donc la paix du travail suisse en continuant de collaborer et de représenter un espace de dialogue à travers la négociation de la CCT.

De plus, l'étude souligne l'importance, pour les entreprises multinationales, de gérer les compétences « Swiss made » avec une approche « Swiss made ». Lors de la phase d'intégration, il est important d'investir dans le *onboarding* des managers étrangers afin de les imprégner de la culture horlogère suisse. A titre d'exemple, il est important de sensibiliser les managers RH au cadre institutionnel suisse et plus particulièrement au système de qualification suisse. Il est également important pour les ingénieurs français de se familiariser avec les spécificités de l'industrie horlogère,

par exemple au travers d'une expérience prolongée dans les ateliers afin de renforcer le métier et d'acquérir une légitimité. Ceci permet de créer un langage commun et donc de faciliter l'intégration de compétences suisses et étrangères. De plus, il est important pour les entreprises du secteur, lors du recrutement, de sélectionner des managers étrangers qui ont quelque chose à gagner dans le cadre institutionnel suisse qui valorise davantage l'expérience de travail, la formation technique et le savoir-faire que les écoles d'élite de rang supérieur.

Malgré ses contributions, l'étude présente également certaines limites. Premièrement, de par l'approche qualitative utilisée, les résultats ne sont pas généralisables (Yin, 2014, p. 20-21). L'industrie horlogère suisse représente une industrie très spécifique. De plus, dans les approches qualitatives, la participation active du chercheur influence la nature du processus de recherche et les connaissances qui en découlent (King, 2004a, p. 20). Finalement, la surabondance de données en raison de l'énorme volume de données produites représente également une limite méthodologique (King, 2004a, p. 21).

La dernière limite émerge à cause des difficultés d'accès au terrain. Elle a trait à la représentativité des acteurs du secteur. Lors de notre collecte de données, notre référent nous a permis d'obtenir des entretiens au sein de plusieurs groupes horlogers et marques indépendantes. Cependant, nous n'avons pas obtenu d'entretien au sein du groupe A qui représente le plus grand acteur du secteur. Afin de réduire au maximum cet effet, un de leur représentant RH a participé à notre focus group. De plus, lors d'un colloque en histoire, les résultats de cette recherche ont été présentés en présence d'un des dirigeants du groupe. Ces deux événements ont permis de faire valider les résultats par des représentants du groupe A malgré le fait qu'ils n'aient pas pris part aux entretiens.

Concernant les pistes de recherches futures, une étude intégrative multi-niveaux des mécanismes de gestion des compétences pourraient être appliquée à d'autres secteurs. Cette recherche pourrait être approfondie par des études de cas supplémentaires afin de compléter les résultats obtenus notamment au sein du groupe A. L'horlogerie offre un cadre très intéressant pour les études sur les conflits et ressources de pouvoir micro-politiques de par le processus de transnationalisation

actuel. De plus, des changements dans les profils des dirigeants ont été constatés ainsi, cette industrie représente un cadre d'étude intéressant pour investiguer les changements de profils de carrière de dirigeants.

Bibliographie

- Afonso, A., & Mach, A. (2011). Coming together but staying apart: Continuity and change in the Austrian and Swiss varieties of capitalism. In Becker, Uwe (Éd.), *The changing political economies of small West European countries* (p. 99–124). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Almond, P. (2011). The sub-national embeddedness of international HRM. *Human relations*, 64(4), 531–551.
- Almond, P. (2017). The persistence of, and challenges to, societal effects in the context of global competition. In D. Grimshaw, C. Fagan, G. Hebson, & I. Tavora (Éd.), *Making world more equal: A new labour market segmentation approach* (p. 52–69). Manchester: Manchester University Press.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., ... Wächter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), 276–306.
- Almond, P., & Gonzalez, M. C. (2014). Geography and International HRM. In D. Collings, G. Wood, & P. M. Caligiuri (Éd.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (p. 72–85). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Andrey, E. (2015). *Richemont : histoire de la stratégie du groupe et des marques*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.
- Arikan, A. T. (2009). Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 658–676.
- Asheim, B. (1996). Industrial districts as 'learning regions': a condition for prosperity. *European planning studies*, 4(4), 379–400.
- ASRH. (2018). But et mission. Consulté 23 octobre 2018, à l'adresse <https://www.asrh.ch/portrait/but-et-mission/>

Bairoch, P. (1990). La Suisse dans le contexte international aux XIXe et XXe siècles. In P. Bairoch & M. Körner (Éd.), *La Suisse dans l'économie mondiale (15e-20e s.)* (p. 103-140). Genève: Droz.

Baptista, R., & Swann, P. (1998). Do firms in clusters innovate more? *Research policy*, 27(5), 525–540.

Barabel, M., Huault, I., & Meier, O. (2007). Changing nature and sustainability of the industrial district model: the case of Technic Valley in France. *Growth and Change*, 38(4), 595–620.

Barmeyer, C., & Davoine, E. (2011). The intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from the US to Europe. In H. Primecz, L. Romani, & S. Sackmann (Éd.), *Cross-cultural management in practice: Negotiated meanings* (p. 53–63). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in human geography*, 28(1), 31–56.

Bättig, R. (2016). *LVMH (Horlogerie suisse) : histoire de la stratégie du groupe et des marques*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.

Bättig, R. (2018). *Bouleversement au sein de l'industrie horlogère suisse : l'arrivée des smartwatches sur le marché : menace, ou opportunité ?* Travail de Bachelor, Université de Fribourg.

- Bauer, M., & Bertin-Mouro, B. (1999). National models for making and legitimating elites: a comparative analysis of the 200 top executives in France, Germany and Great Britain. *European Societies*, 1(1), 9–31.
- Becattini, G. (1979). Dal “settore” industriale al “distretto” industriale. Alcune considerazioni sull’unità d’indagine dell’economia industriale. *Rivista di economia e politica industriale*, 1, 7-21.
- Becker-Ritterspach, F. A., Blazejewski, S., Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2016). *Micropolitics in the multinational corporation: Foundations, applications and new directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bell, S. J., Tracey, P., & Heide, J. B. (2009). The organization of regional clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 623–642.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). ” Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411–426.
- Biggiero, L. (2002). The location of multinationals in industrial districts: knowledge transfer in biomedical. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), 111–122.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 18(3), 207–229.
- Blanchard, P. (2011). *L’établissement: étude historique d’un système de production horloger en Suisse (1750-1950)*. Chézart-Saint-Martin: Editions de la Chatière.
- Bocquet, R., Mendez, A., Mothe, C., & Bardet, M. (2009). Pôles de compétitivité constitués de PME: quelle gouvernance pour quelle performance? *Management & Avenir*, 5(25), 227–244.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion*, 10(190), 101–122.

- Bocquet, R., & Mothe, C. (2015). Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(2), 171–188.
- Boillat, J. (2013). *Les véritables maîtres du temps: le cartel horloger suisse (1919-1941)*. Neuchâtel: Editions Alphil-Presses universitaires suisses.
- Boillat, J., & Garufo, F. (2012). De la protection à la promotion: aux sources du Swiss made horloger (1924-1980). In Y. Decorzant, S. Reubi, A. Vernat, & A. Heiniger (Éd.), *Le Made in Switzerland: mythes, fonctions et réalités* (p. 209-226). Basel: Schwabe Verlag.
- Bonvin, J.-M. (2007). Corporate Social Responsibility in a Context of Permanent Restructuring: a case study from the Swiss metalworking sector. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 36–44.
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (2015). *Ressources Humaines, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*. Paris: Vuibert.
- Bories-Azeau, I., Loubes, A., & Esteve, J.-M. (2008). Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes. *XIXe Congrès de l'AGRH, 9-12 novembre 2008, Dakar*.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61–74.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine*, octobre(3), 311–328.
- Boumane, A., Talbi, A., Tahon, C., & Bouami, D. (2006). Contribution à la modélisation de la compétence. *Conférence MOSIM'06, 3-5 avril 2006, Rabat*.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477–508.

- Bourgain, M., & Tixier, J. (2010). À la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité. *XXIe Congrès de l'AGRH, 17-19 novembre 2010, Saint-Malo*.
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(1), 3–28.
- Boxenbaum, E., & Gond, J.-P. (2013). Micro-strategies of contextualization: Glocalizing responsible investment in France and Quebec. In G. S. Drori, M. A. Höllerer, & P. Walgenbach (Éd.), *Global themes and local variations in organization and management: Perspectives on glocalization* (p. 311-324). New York: Routledge.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a model for effective managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyer, R. (1997). *Evolution des modèles productifs et hybridation: Géographie, histoire et théorie* (Vol. 9804). Consulté à l'adresse http://www.cepremap.fr/depot/couv_orange/co9804.pdf
- Boyer, R., & Hollingsworth, J. R. (1997). How and why do social systems of production change. In J. R. Hollingsworth & R. Boyer (Éd.), *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions* (p. 189-198). New York: Cambridge University Press.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365–382.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787.
- Brockmann, M., Clarke, L., & Winch, C. (2008). Knowledge, skills, competence: European divergences in vocational education and training (VET)—the English, German and Dutch cases. *Oxford review of education*, 34(5), 547–567.

Bruelhart, E. (2015). *Le « swiss made » du secteur horloger suisse: une illustration de la territorialisation des compétences stratégiques*. Travail de Master, Université de Fribourg.

Brunetti, A. (1992). *Politisches System und Wirtschaftswachstum*. Chur: Rüegger.

Brusco, S. (1982). The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge journal of economics*, 6(2), 167–184.

Bühlmann, F., David, T., & Mach, A. (2012). Cosmopolitan capital and the internationalization of the field of business elites: Evidence from the Swiss case. *Cultural Sociology*, 7(2), 211–229.

Calamel, L., Defelix, C., Mazzilli, I., & Retour, D. (2011). Les pôles de compétitivité: un point de rupture pour la GRH traditionnelle? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes. *Management & Avenir*, 1(41), 175–193.

Calamel, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2014). Le prêt de main-d'oeuvre: un dispositif innovant au service des territoires. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 69(3), 575–596.

Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2006). Pôles de compétitivité: enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters. *Cahier du Cermat, IAE Tours*, 19(136), 1-21.

Chabault, D., & Perret, V. (2010). Pôles de compétitivité version 2.0: les enjeux stratégiques et managériaux de la «clusterisation» des dynamiques compétitives. In G. Nogatchewsky & A. Pezet (Éd.), *L'état des entreprises 2011* (p. 31-41). Paris: La découverte.

Chevrier, S. (2009). Is national culture still relevant to management in a global context? The case of Switzerland. *International journal of cross cultural management*, 9(2), 169–183.

Colle, R., Culié, J.-D., Defélix, C., Hatt, F., & Rapiou, M.-T. (2009). Quelle GRH pour les pôles de compétitivité? *Revue française de gestion*, 10(190), 143–161.

Colletis-Wahl, K., & Pecqueur, B. (2001). Territories, development and specific resources: what analytical framework? *Regional Studies*, 35(5), 449–459.

Confédération suisse. (2016). Le fédéralisme suisse. Consulté 8 février 2018, à l'adresse <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/conseil-federal/systeme-politique-suisse/F%C3%A9d%C3%A9ralisme.html>

Confédération suisse. (2017). Economie nationale. Consulté 7 juillet 2018, à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/economie-nationale.html>

CPIH. (2006). *L'horlogerie vous accueille* (p. 1-62). Consulté à l'adresse http://www.cpih.ch/fichiers/files/documentation/Brochure_horlogerie%20vous%20accueille_F.pdf

CPIH. (2014). Plan de formation relatif à l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale de Horlogère /Horloger avec certificat fédéral de capacité (CFC). Consulté 21 novembre 2018, à l'adresse <https://www.cpih.ch/fr/formations-metiers/horloger-3ans-4ans.php>

CPIH. (2015a). Conférence de presse - Les nouveaux métiers de l'horlogerie. Consulté 21 novembre 2018, à l'adresse https://www.cpih.ch/fichiers/files/formations-metiers/3_Presentation_Conference%20de%20presse_reforme.pdf

CPIH. (2015b). *Synthèse des travaux et état des apprentissages dans la branche* (p. 1-11). Consulté à l'adresse http://www.cpih.ch/fichiers/files/formations-metiers/Synthese_reforme%20horlogers_2015.pdf

CPIH. (2016). Enquête 2016-2021 sur les besoins en personnel dans l'industrie horlogère et microtechnique - Résumé de l'enquête. Consulté 20 novembre 2018, à l'adresse https://www.cpih.ch/fichiers/files/formations-metiers/Enquete2016_resume.pdf

CPIH. (2017a). Données sur les apprentissages. Consulté 26 octobre 2018, à l'adresse <https://www.cpih.ch/fr/formations-metiers/donnees-sur-les-apprentissages.php>

CPIH. (2017b). Recensement 2017. Consulté 14 août 2018, à l'adresse http://www.cpih.ch/fichiers/files/documentation/Recensement2017_medias_FR_avec_COUV.pdf

CPIH. (2018a). Qui sommes-nous? - En bref. Consulté 28 août 2018, à l'adresse <http://www.cpih.ch/fr/qui-sommes-nous/accueil.php>

CPIH. (2018b). Qui sommes-nous? - Historique. Consulté 24 janvier 2019, à l'adresse <https://www.cpih.ch/fr/qui-sommes-nous/historique.php>

CPIH. (2018c). Qui sommes-nous? - Nos membres. Consulté 28 août 2018, à l'adresse <http://www.cpih.ch/fr/qui-sommes-nous/membres.php>

Crawley, E., Swailes, S., & Walsh, D. (2013). *Introduction to international human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

CSEM. (2018). CSEM's origins, from keeping time to setting the pace. Consulté 23 octobre 2018, à l'adresse <https://www.csem.ch/page.aspx?pid=31642>

DATAR. (2004). Les pôles de compétitivité - Appel à projet. Consulté 20 juin 2018, à l'adresse http://competitivite.gouv.fr/documents/archivesAncienSite/pdf/Appel_a_projets_poles_de_competitivite_VF.pdf

DATAR. (2018a). Les pôles de Compétitivité - Annuaire des pôles. Consulté 19 juin 2018, à l'adresse <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>

DATAR. (2018b). Les pôles de Compétitivité - Politique des pôles. Consulté 18 juin 2018, à l'adresse <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html>

David, T., Davoine, E., Ginalski, S., & Mach, A. (2012). Elites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980–2000). *Revue suisse de sociologie*, 38(1), 57–76.

David, T., Ginalski, S., Mach, A., & Rebmann, F. (2009). Networks of coordination: Swiss business associations as an intermediary between business, politics and administration during the 20 th century. *Business and Politics*, 11(4), 1–38.

David, T., & Mach, A. (2006). Institutions and economic growth: The successful experience of Switzerland (1870-1950). *Research Paper, UNU-WIDER, United Nations University (UNU)*, (2006/101). Consulté à l'adresse <http://hdl.handle.net/10419/63462>

Davoine, E., & Deitmer, L. (2018). La formation professionnelle allemande par apprentissage: un modèle exportable? In J.-L. Cerdin & J.-M. Peretti (Éd.), *Tous apprentis*.

Davoine, E., & Ravasi, C. (2013). The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland. *European Management Journal*, 31(2), 152–163.

Davoine, E., Schröter, O., & Stern, J. (2014). Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue: une étude de cas. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(Special Issue), 165–177.

Deeg, R., & Jackson, G. (2006). Towards a more dynamic theory of capitalist variety. *Socio-Economic Review*, 5(1), 149–179.

Defélix, C. (2003). Ce que gérer les compétences veut dire. In A. M. Guénette, M. Rossi, & J.-C. Sardas (Éd.), *Compétences et connaissances dans les organisations* (p. 121-128). Lausanne: SEES.

Defélix, C., Colle, R., & Rapiiau, M.-T. (2008). Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité: la longue marche vers l'innovation sociale. *Management & Avenir*, 6(20), 9–29.

Defélix, C., Dégruel, M., Le Boulaire, M., & Retour, D. (2013). Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire: quelles réalités derrière les discours? *Management & Avenir*, 1(59), 120–138.

Defélix, C., & Mazzilli, I. (2009). De l'individu au territoire: la longue marche de la gestion des compétences. In D. Retour, C. Defélix, & T. Picq (Éd.), *Gestions des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* (p. 197-209). Paris: Vuibert.

Defélix, C., Mazzilli, I., Picq, T., & Retour, D. (2008). La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité: l'insoutenable légèreté du management et de la GRH. *XIXe Congrès de l'AGRH, 9-12 novembre 2008, Dakar*.

Defélix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, A. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris: Vuibert.

Defélix, C., & Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la «gestion des compétences étendue»: enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@ GRH*, 2(7), 41–66.

Defélix, C., Picq, T., & Retour, D. (2009). Conclusion. In D. Retour, C. Defélix, & T. Picq (Éd.), *Gestions des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* (p. 197-209). Paris: Vuibert.

Defélix, C., & Retour, D. (2007). Gérer les compétences dans les organisations : bilan et défis pour les années 2000. In M. Leberre & A. Spalanzani (Éd.), *Regarde sur la recherche en gestion-Contributions grenobloises* (p. 119-135). Paris: L'Harmattan.

Dei Ottati, G. (1994). Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge Journal of economics*, 18(6), 529–546.

Deissinger, T., & Gonon, P. (2016). Stakeholders in the German and Swiss vocational educational and training system: Their role in innovating apprenticeships against the background of academisation. *Education+ Training*, 58(6), 568–577.

Dejoux, C. (2001). *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.

Delbridge, R., Hauptmeier, M., & Sengupta, S. (2011). Beyond the enterprise: Broadening the horizons of International HRM. *Human Relations*, 64(4), 483–505.

Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515–1541.

Deloitte. (2015). *Etude Deloitte 2015 sur l'industrie horlogère suisse - Des temps incertains*. Consulté à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-consumer-business-edtudes-deloitte-2015-sur-industrie-horlogere-suisse.pdf>

Dionisius, R., Muehlemann, S., Pfeifer, H., Walden, G., Wenzelmann, F., & Wolter, S. C. (2009). Costs and benefits of apprenticeship training. A comparison of Germany and Switzerland. *Applied Economics Quarterly*, 55(1), 7–37.

Donzé, P.-Y. (2008). De l'excellence à l'utilitarisme. Culture technique et enseignement professionnel dans les écoles d'horlogerie suisses (1850-1920). *Histoire de l'éducation*, 119, 5-28.

Donzé, P.-Y. (2009). *Histoire de l'industrie horlogère suisse: de Jacques David à Nicolas Hayek (1850-2000)*. Neuchâtel: Alphil éditions.

Donzé, P.-Y. (2012). *Histoire du Swatch Group*. Neuchâtel: Edition Alphil-Presses universitaires suisses.

Donzé, P.-Y. (2014). *A business history of the swatch group: The rebirth of Swiss watchmaking and the globalization of the luxury industry*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Donzé, P.-Y. (2017a). From the Industrial District to the Global Firm: Swatch Group and the Swiss Watch Industry, 1960-2010. *Revista de Historia Industrial*, 26(66), 191–213.

Donzé, P.-Y. (2017b). *L'invention du luxe: histoire de l'horlogerie à Genève de 1815 à nos jours*. Neuchâtel: Editions Alphil.

Donzé, P.-Y. (2017c). « Swiss made » but Global - From echnology to Fashion in the Watch Industry, 1950-2010. In B. Bouwens, P.-Y. Donzé, & T. Kurosawa (Éd.), *Industries and Global Competition: A History of Business Beyond Borders* (p. 195-214). New York: Routledge.

Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2011). Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power. *Critical perspectives on international business*, 7(1), 30–47.

Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2011). *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*. Cambridge: Cambridge University Press.

Drori, G. S., Höllerer, M. A., & Walgenbach, P. (2013). *Global themes and local variations in organization and management: Perspectives on glocalization*. New York: Routledge.

Dubar, C. (1996). La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. *Sociologie du travail*, 28(2), 179–193.

Dubrion, B. (2011). GPEC territoriale et évaluation du travail: essai d'analyse. *Gestion 2000*, 28(1), 77–91.

Duc, L. (2018). *L'évolution de la formation horlogère en Suisse*. Travail de Bachelor, Université de Fribourg.

Dupuich-Rabasse, F. (2006). *La gestion des compétences collectives*. Paris: L'Harmattan.

Edwards, P., & Bélanger, J. (2009). The multinational firm as a contested terrain. In S. Collinson & G. Morgan (Éd.), *Images of the multinational firm* (p. 193–216). Oxford: Wiley.

Edwards, T., & Ferner, A. (2002). The renewed 'American Challenge': A review of employment practice in US multinationals. *Industrial Relations Journal*, 33(2), 94–111.

Edwards, T., Sánchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J., & Minbaeva, D. (2016). Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 997–1021.

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue française de gestion*, 1(170), 155-171.

Eichenberger, P., Guex, S., Humair, C., & Mach, A. (2013). Les organisations patronales suisses. *Political Science Working Paper Series, Université de Lausanne*, (56), 1-40.

Eichenberger, P., & Mach, A. (2011). Organised capital and coordinated market economy: Swiss business interest associations between socio-economic regulation and political influence. In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe: Continuity and change in the Swiss political economy* (p. 63–81). Abingdon, Oxon: Routledge.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.

Emmenegger, P. (2011). Ever More Liberal?: The Regulation of Job Security and Working Time in Switzerland. In Trampusch, Christine & Mach, André (Éd.), *Switzerland in Europe* (p. 124–143). Abingdon, Oxon: Routledge.

Eurofound. (2017a). Actors and institutions. Consulté 8 février 2018, à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/country/france>

Eurofound. (2017b). Industrial action and disputes. Consulté 8 février 2018, à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/country/france>

Evans, P., Lank, E., & Farquhar, A. (1989). Managing human resources in the international firm: Lessons from practice. In P. Evans, Y. Doz, & A. Laurent (Éd.), *Human resource management in international firms* (p. 113–143). London: Macmillan.

Fallet, E., & Cortat, A. (1999). *Apprendre, créer, transmettre. La formation des horlogers, passé et avenir*. La Chaux-de-Fonds: Institut L'homme et le temps.

Fallet, E., & Cortat, A. (2001). *Apprendre l'horlogerie dans les Montagnes neuchâtelaises 1740-1810*. La Chaux-de-Fonds: Institut L'homme et le temps.

Fédération horlogère. (2018a). Des origines à nos jours. Consulté 31 octobre 2018, à l'adresse <http://www.fhs.swiss/fre/origins.html>

Fédération horlogère. (2018b). Horlogerie suisse et mondiale en 2017. Consulté 29 juin 2018, à l'adresse http://www.fhs.swiss/file/59/Horlogerie_2017.pdf

Fédération horlogère. (2018c). Les nouvelles exigences fixées par Swissness. Consulté 2 juillet 2018, à l'adresse <http://www.fhs.swiss/fre/swissness.html>

Fédération horlogère. (2018d). Qui sommes-nous? Consulté 28 août 2018, à l'adresse <http://www.fhs.swiss/fre/whoweare.html>

Feldman, M. P., & Audretsch, D. B. (1999). Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European economic review*, 43(2), 409–429.

Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., & Muller-Camen, M. (2004). Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case-study evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies*, 25(3), 363–391.

Festing, M., Royer, S., & Steffen, C. (2010). Können Unternehmen durch Cluster Wettbewerbsvorteile realisieren? Eine ressourcenbasierte Analyse des Uhrenclusters Glashütte. *Zeitschrift für Management*, 5(2), 165–185.

FHH. (2015). État des lieux de la formation d'horloger en Suisse. Consulté 20 février 2019, à l'adresse https://www.hautehorlogerie.org/fr/la-fondation/publications-dvds-de-la-fhh/suisse-comment-se-former-a-lhorlogerie/?tx_fhhwebsite_content%5Bcontroller%5D=Content&cHash=7446c2b6397a90ad8c4c0ab7b0964d18

Finegold, D. (1999). Creating self-sustaining, high-skill ecosystems. *Oxford review of economic policy*, 15(1), 60–81.

Fischer, P. M., & Reinecke, S. (2015). Preispremium Swissness Worldwide und « Country-of-Origin »-Effekte: Der Einfluss von Produktethnizität auf die Zahlungsbereitschaft. *Die Unternehmung*, 69(2), 132–152.

Gallego, V., Gangloff, F., & Saoudi, L. (2010). Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME? *Revue française de gestion*, 5(204), 69–80.

Garufo, F. (2010). La libéralisation de l'horlogerie ou les limites de la cartellisation 1951-1971. In A. Cortat (Éd.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse* (p. 165-184). Neuchâtel: Editions Alphil-Presses universitaires suisses.

Gehmlich, V. (2009). “Kompetenz” and “Beruf” in the context of the proposed German Qualifications Framework for Lifelong Learning. *Journal of European industrial training*, 33(8/9), 736–754.

Geppert, M., Becker-Ritterspach, F., & Mudambi, R. (2016). Politics and power in multinational companies: Integrating the international business and organization studies perspectives. *Organization Studies*, 37(9), 1209–1225.

Geppert, M., & Mayer, M. (2006). *Global, national, and local practices in multinational companies*. London: Palgrave Macmillan.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29(13), 1465–1474.

Gilly, J.-P., & Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. Paris: Editions L'Harmattan.

- Gilly, J.-P., & Wallet, F. (2001). Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces: The case of industrial conversion processes. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(3), 553–570.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies in qualitative research*. London: Weidenfeld and Nicholson.
- Glasmeier, A. (1991). Technological discontinuities and flexible production networks: The case of Switzerland and the world watch industry. *Research policy*, 20(5), 469–485.
- Glasmeier, A. (2000). *Manufacturing time: global competition in the watch industry, 1795-2000*. New York: Guilford Press.
- Gonon, P. (1999). Neue Reformbestrebungen im beruflichen Bildungswesen in der Schweiz. *Europäische Zeitschrift für Berufsbildung*, 17(2), 48-54.
- Gonon, P. (2004). The dynamics of vocational training innovation in Switzerland. In Cedefop (Éd.), *Towards a history of vocational education and training (VET) in Europe in a comparative perspective* (p. 88-99). Consulté à l'adresse www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5153_1_en.pdf
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481–510.
- Grin, F. (2010). L'aménagement linguistique en Suisse. *Télescope*, 16(3), 55–74.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éd.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hade, A. (2016). *Kering : History of the General Strategy of the Holding Group and of its Brands (Watchmaking)*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.
- Hall, P. A., & Soskice, D. W. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: University Press Oxford.

- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative market research: An international journal*, 3(3), 118–126.
- Hollingsworth, J. R. (1997). Continuities and changes in social systems of production: the cases of Japan, Germany, and the United States. In J. R. Hollingsworth & R. Boyer (Éd.), *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions* (p. 265–310). New York: Cambridge University Press.
- Hollingsworth, J. R., & Boyer, R. (1997). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Humair, C., Guex, S., Mach, A., & Eichenberger, P. (2012). Les organisations patronales suisses entre coordination économique et influence politique. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 3(115), 115–127.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, 36(9), 1017–1027.
- Hussler, C., Muller, P., & Ronde, P. (2013). Les pôles de compétitivité: morphologies et performances. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(1), 117–137.
- IMD. (2018). World Competitiveness Ranking 2018. Consulté 29 juin 2018, à l'adresse <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2018/ranking2018.pdf>
- Imfeld, M. (2015). *L'instrumentation de la Gestion des compétences: évaluation dans une entreprise horlogère*. Travail de Master, Université de Fribourg.
- Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 540–561.
- Jacobi, O., Keller, B., & Müller-Jentsch, W. (1998). Germany: facing new challenges. *Changing industrial relations in Europe*, 2, 190–238.

Jacomelli, A. (2016). *Rolex: Histoire de la stratégie du groupe et des marques*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.

Jacomelli, A. (2018). *La communication marketing du travail horloger - Comment le travail horloger est intégré dans les discours marketing du secteur?* Travail de Bachelor, Université de Fribourg.

Jansen, A., Leiser, M. S., Wenzelmann, F., & Wolter, S. C. (2015). Labour market deregulation and apprenticeship training: A comparison of German and Swiss employers. *European Journal of Industrial Relations*, 21(4), 353–368.

Jeannerat, H., & Crevoisier, O. (2011). Non-technological innovation and multi-local territorial knowledge dynamics in the Swiss watch industry. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 3(1), 26–44.

Jeannerat, H., & Crevoisier, O. (2015). From proximity to multi-location territorial knowledge dynamics: the case of the Swiss watch industry. In S. Roth (Éd.), *Non-technological and non-economic innovations. Contributions to a theory of robust innovation* (p. 227-249). München: Akademischer Verlag München.

Kapllani, E. (2018). *L'industrie horlogère suisse: entre localisation et globalisation*. Travail de Bachelor, Université de Fribourg.

Katzenstein, P. J. (1985). *Small states in world markets: Industrial policy in Europe*. New York: Cornell University Press.

Katzenstein, P. J. (2003). Small states and small states revisited. *New political economy*, 8(1), 9–30.

Kebir, L., & Crevoisier, O. (2008). Cultural resources and regional development: the case of the cultural legacy of watchmaking. *European Planning Studies*, 16(9), 1189–1205.

Kerckhoff, A. C. (2001). Education and social stratification processes in comparative perspective. *Sociology of Education*, 74(Extra Issue), 3–18.

Kering. (2018). Histoire du Groupe. Consulté 29 août 2018, à l'adresse <http://www.kering.com/fr/groupe/historique>

King, N. (2004a). Using Interviews in Quatitative Research. In C. Cassell & G. Symon (Éd.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 2, p. 11-22). London: Sage Publications.

King, N. (2004b). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Éd.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 2, p. 256-270). London: Sage Publications.

Kluike, M. (2015). Host-country effects in coordinated, liberal and hybrid market economies: US subsidiaries in Switzerland, Germany and the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2211–2226.

Koller, C. (2010). L'horlogerie, l'Etat et les cartels en Suisse: entre protectionnisme et dirigisme. In A. Cortat (Éd.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse* (p. 185-217). Neuchâtel: Editions Alphil-Presses universitaires suisses.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215–233.

Krauss, S. E. (2005). Research paradigms and meaning making: A primer. *The qualitative report*, 10(4), 758–770.

Labit, A., & Thoemmes, J. (2003). 20 ans de comparaison France-Allemagne: de l'effet sociétal à l'analyse de l'articulation des régulations globales et locales. In M. Lallement & J. Spurk (Éd.), *Stratégies de la comparaison internationale* (p. 23-38). Paris: Editions du CNRS.

Landes, D. S. (1979). Watchmaking: a case study in enterprise and change. *Business History Review*, 53(1), 1–39.

Lane, C. (1989). *Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain, and France*. Aldershot: Edward Elgar.

Lane, C. (1992). European business systems: Britain and Germany compared. In R. Whitley (Éd.), *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts* (p. 64–97). London: Sage Publications.

Lane, C. (2000). Globalization and the German model of capitalism—erosion or survival? *The British journal of sociology*, 51(2), 207–234.

Lang, C. (2012). *Les nouvelles dimensions de la gestion des compétences*. Travail de Master, Université de Fribourg.

Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.

Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH? *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51–68.

Le Temps. (2016, septembre 22). *Les sept différences entre Swatch Group et Richemont*. Consulté à l'adresse <https://www.letemps.ch/economie/sept-differences-entre-swatch-group-richemont>

Leoni, D. (2018). *Compétences et digitalisation - L'effet de la numérisation sur les compétences des vendeurs dans le secteur horloger suisse*. Travail de Bachelor, Université de Fribourg.

Lesch, H. (2003). Der Arbeitskampf als Instrument tarifpolitischer Konfliktbewältigung. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B47–48/2003, 30–39.

Leuenberger, M. (2010). L'industrie horlogère suisse : mythes et réalités. *Kunst + Architektur in der Schweiz = Art + architecture en Suisse = Arte + architettura in Svizzera*, p. 38-42.

Linder, W. (2007). Direct Democracy. In U. Klöti, P. Knoepfel, H. Kriesi, W. Linder, Y. Papadopoulos, & P. Sciarini (Éd.), *Handbook of Swiss Politics* (p. 101-120). Zürich: NZZ Libro.

Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents: le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. @ *GRH*, 2(15), 99–125.

LVMH. (2018). Temps forts. Consulté 29 août 2018, à l'adresse LVMH website: <https://www.lvmh.fr/groupe/temps-forts-lvmh/1593-aujourd'hui/>

Mach, A., & Trampusch, C. (2011). The Swiss political economy in comparative perspective. In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy* (p. 11–23). Abingdon, Oxon: Routledge.

Maclean, M., Harvey, C., & Press, J. (2007). Managerialism and the Post-war evolution of the French national business system. *Business History*, 49(4), 531–551.

Maggetti, M., Afonso, A., & Fontana, M.-C. (2011). The more it changes, the more it stays the same? In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe: Continuity and Change in the Swiss Political Economy* (p. 205-223). Abingdon, Oxon: Routledge.

Maillard, G. (2016). *Les frontaliers-enjeux pour la GRH en Suisse: le cas de l'horlogerie*. Travail de Master, Université de Fribourg.

Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and planning A*, 34(3), 429–449.

Marshall, A. (1919). *Industry and trade: A study of industrial technique and business organization*. London: Macmillan.

Marti, L. (2016). *Le nouveau horloger: contribution à une histoire récente de l'horlogerie suisse (1980-2015)*. Neuchâtel: Éditions Alphil-Presses universitaires suisses.

Maskell, P. (2001). The firm in economic geography. *Economic Geography*, 77(4), 329–344.

Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge journal of economics*, 23(2), 167–185.

Mathews, M., & Stokes, P. (2013). The creation of trust: the interplay of rationality, institutions and exchange. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 845–866.

Maurice, M. (1993). La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon. *Entreprises et histoire*, 1(3), 47–59.

Maurice, M. (1994). L'analyse sociétale des relations entre système éducatif et système productif. Comparaison France-Allemagne-Japon. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 1, 35–45.

Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J.-J. (1979). La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal: Comparaison France-Allemagne. *Revue française de sociologie*, 20(2), 331–365.

Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*. Paris: Presses universitaires de France.

Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J.-J. (1986). *The social foundations of industrial power: a comparison of France and Germany*. Cambridge, MA: MIT Press.

Maurice, M., & Sorge, A. (2000). *Embedding Organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam: John Benjamins.

Mazzilli, I. (2008). Une Gestion des ressources humaines à l'interface des organisations: vers une GRH territoriale? *Cahiers de recherche n°2008 02 E1*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456072>

Mazzilli, I. (2009). L'émergence d'une instrumentation de GRH Territoriale: Le cas d'un pôle de compétitivité. *Cahiers de recherche n°2009 05 E1*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00516340>

Mazzilli, I. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale: surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. @ *GRH*, 1(18), 39–63.

Mazzilli, I., & Pichault, F. (2015). La construction des dispositifs de GRH territoriale: grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management international*, 19(3), 31-46.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1-14.

Mendez, A. (2005). Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 756–786.

Mendez, A., & Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires. *Revue française de gestion*, 5(164), 253–275.

Mendez, A., & Messeghem, K. (2009). L'émergence des pôles de compétitivité: Premiers bilans et perspectives. *Management & Avenir*, 5(25), 135-143.

Mercer. (2018). Quality of Living City Ranking. Consulté 5 juillet 2018, à l'adresse <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>

Mettler, L. (2015). « Le « *swiss made* » de l'industrie horlogère suisse : une illustration d'une gestion territoriale des compétences stratégiques ». Travail de Master, Université de Fribourg.

Michaux, V. (2009). Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In D. Retour, C. Defélix, & T. Picq (Éd.), *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions* (p. 13–33). Paris: Vuibert.

Microcity. (2018). Pôle d'innovation Neuchâtel - SIP WEST EPFL. Consulté 23 octobre 2018, à l'adresse Microcity - Pôle d'innovation website: <https://www.microcity.ch/propos/sip-west-epfl>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Morgan, G. (2001). Transnational communities and business systems. *Global Networks*, 1(2), 113-130.

Morgan, G. (2007). National business systems research: Progress and prospects. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 127-145.

Morgan, G., & Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human relations*, 59(11), 1467-1490.

Muehlemann, S., Pfeifer, H., Walden, G., Wenzelmann, F., & Wolter, S. C. (2010). The financing of apprenticeship training in the light of labor market regulations. *Labour economics*, 17(5), 799-809.

Munz, H. (2016). *La transmission en jeu: apprendre, pratiquer, patrimonialiser l'horlogerie en Suisse*. Neuchâtel: Editions Alphil.

Naili, S. (2017). *Marques indépendantes dans l'industrie horlogère: histoire de leur stratégie (Patek Philippe)*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.

Oesch, D. (2011). Swiss trade unions and industrial relations after 1990. In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe: Continuity and change in the Swiss political economy*. (p. 82-102). Abingdon, Oxon: Routledge.

OFS. (2017). Statistique sur les filiales et les emplois des multinationales étrangères. Consulté 4 juillet 2018, à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/stagre.assetdetail.4082332.html>

Oiry, E. (2005). Qualification et compétence: deux soeurs jumelles? *Revue française de gestion*, 5(158), 13–34.

Oiry, E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences: Proposition d'un cadre d'analyse. In C. Defelix, A. Klarsfeld, & E. Oiry (Éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (p. 13-31). Paris: Vuibert.

orientation.ch. (2018a). Ecoles de culture générale. Consulté 9 mars 2018, à l'adresse <https://www.orientation.ch/dyn/show/3438>

orientation.ch. (2018b). Formation continue. Consulté 9 mars 2018, à l'adresse <https://www.orientation.ch/dyn/show/7140>

Pasquier, H. (2008). *La « recherche et développement » en horlogerie: acteurs, stratégies et choix technologiques dans l'arc jurassien suisse (1900-1970)*. Neuchâtel: Editions Alphil.

Pecqueur, B. (2015). Évolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé. In I. Bories-Azeau, C. Defélix, A. Loubès, & O. Uzan (Éd.), *Ressources Humaines, RSE et territoires: Défis théoriques, réalisations pratiques* (p. 15–32). Paris: Vuibert.

Pecqueur, B., & Ternaux, P. (2005). Éditorial Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale. *Géographie, économie, société*, 7(4), 315–320.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peretti, J.-M. (2013). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.

Perrottet, A. (2015). *Analyse stratégique du Swatch Group*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.

Pfister, M., & Nemeti, F. (1995). District de technologie et innovation: le cas de l'Arc jurassien suisse/Technological districts and innovation: the case of the Swiss Jura. *Géocarrefour*, 70(1), 27–34.

- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational research methods*, 12(3), 567–589.
- Piller, J. (2019). *L'importance des conventions collectives de travail dans les relations professionnelles en Suisse: le cas de l'horlogerie*. Travail de Bachelor, Université de Fribourg.
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: prospects for prosperity*. New York: Basic Books.
- Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61–78.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard business review*, 76(November-December), 77–90.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15–34.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79–91.
- Praplan, L. (2018). *Les opportunités et conséquences du rachat de marques horlogères indépendantes sur leur stratégie d'entreprise : application au cas Breitling*. Travail de séminaire, Université de Fribourg.
- Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535–559.
- Raffaelli, R. (2013). *Identity and institutional change in a mature field: The re-emergence of the Swiss watchmaking industry, 1970–2008*. Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts.

Räsänen, K., & Whipp, R. (1992). National business recipes: a sector perspective. In R. Whitley (Éd.), *European Business Systems* (p. 46–60). London: Sage Publications.

Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2013). *The challenge of dual career expatriate management in a specific host national environment: An exploratory study of expatriate and spouse adjustment in Switzerland based MNCs* (p. 1-37). Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of international business studies*, 36(2), 123–155.

Rennwald, J.-C., & Steinauer, J. (2012). *Le Modèle horloger. 1937 - 2012 : Les rouages d'une révolution*. Lausanne: L'Événement syndical.

République et canton de Neuchâtel. (2015). Inauguration du Pôle horloger dans les Montagnes neuchâteloises. Consulté 23 octobre 2018, à l'adresse <https://www.ne.ch/medias/Pages/130320-pole-horloger.aspx>

Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 2(4), 187–200.

Retour, D. (2009). Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, 10(190), 93–99.

Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In C. Defélix, A. Klarsfeld, & E. Oiry (Éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (p. 139-173). Paris: Vuibert.

Retour, D., & Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, (Especial).

Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20(2), 367–376.

Rohrer, L., & Trampusch, C. (2011). Continuity and change in the Swiss vocational training system. In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe: Continuity and change in the Swiss political economy*. (p. 144–161). Abingdon, Oxon: Routledge.

Rolex. (2018). Rolex Carrieres. Consulté 29 août 2018, à l'adresse https://www.carrieres-rolex.com/content/LENTREPRISE-ROLEX/?locale=fr_FR

Rossi, M. (2006). *La gestion des compétences: anticiper, évaluer et agir*. Zürich: Jobindex media.

Rouby, E., & Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles. *Revue française de gestion*, 2(149), 51–68.

Ruffieux, A. (2016). *Cultures de la qualité dans l'horlogerie*. Travail de Master, Université de Fribourg.

Sager, F., & Zollinger, C. (2011). The Swiss Political System in a Comparative Perspective. In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe: Continuity and change in the Swiss political economy* (p. 27-42). Abingdon, Oxon: Routledge.

Sanséau, P.-Y. (2009). Quelles compétences pour l'europe technologique de demain? construction d'un modèle et émergence du concept de compétence interorganisationnelle. In D. Retour, C. Defélix, & T. Picq (Éd.), *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions* (p. 175–195). Paris: Vuibert.

Schneider, M. R., & Paunescu, M. (2012). Changing varieties of capitalism and revealed comparative advantages from 1990 to 2005: a test of the Hall and Soskice claims. *Socio-Economic Review*, 10(4), 731–753.

Schnyder, G., & Widmer, F. (2011). Swiss Corporate Governance: Institutional Change in Law and Corporate Practice'. In C. Trampusch & A. Mach (Éd.), *Switzerland in Europe. Continuity and Change in the Swiss Political Economy*. (p. 105-123). Abingdon, Oxon: Routledge.

Schröter, O. C. (2014). *Swissness in foreign multinationals?* Université de Fribourg, Fribourg (Suisse).

SEFRI. (2017a). *L'enseignement supérieur et la recherche en Suisse*. Consulté à l'adresse https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/2017/01/hs-f-ch.pdf.download.pdf/HE_fr.pdf

SEFRI. (2017b). *Système suisse de formation - Faits et chiffres 2017*. Consulté à l'adresse https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/2017/04/Fakten_Zahlen_BB2017.pdf.download.pdf/Fakten_Zahlen_BB2017_fr.pdf

SEFRI. (2018a). Formation professionnelle initiale. Consulté 21 novembre 2018, à l'adresse <https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/bildung/berufliche-grundbildung.html>

SEFRI. (2018b). Les hautes écoles. Consulté 9 mars 2018, à l'adresse <https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/hs/hautes-ecoles.html>

Smith, C., & Meiksins, P. (1995). System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis. *Work, employment and society*, 9(2), 241–267.

Sorge, A. (1991). Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. *Organization Studies*, 12(2), 161–190.

Storey, J. (1995). *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.

Switzerland Innovation. (2018). Qui sommes-nous? Consulté 23 octobre 2018, à l'adresse Switzerland Innovation website: <https://www.switzerland-innovation.com/fr/>

Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3(octobre), 289–310.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of management review*, 29(2), 258–271.

Tayeb, M. (2004). *International human resource management: A multinational company perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Tempel, A., Wächter, H., & Walgenbach, P. (2006). The comparative institutional approach to human resource management in multinational companies. In M. Geppert & M. Mayer (Éd.), *Global, national and local practices in multinational companies*. (p. 17-37). London: Palgrave Macmillan.

Ternaux, P. (1998). Marchés locaux et marchés internes du travail: une approche par le territoire. In *Les régulations de l'emploi, les stratégies des acteurs*. Paris: L'Harmattan.

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional studies*, 39(1), 47–59.

UNIA. (2018a). A notre sujet. Consulté 28 août 2018, à l'adresse Unia, die Gewerkschaft website: <https://www.unia.ch/fr/m/a-notre-sujet/>

UNIA. (2018b). A notre sujet - Portrait. Consulté 28 août 2018, à l'adresse <https://www.unia.ch/fr/a-notre-sujet/portrait/>

UNIA. (2018c). Industrie horlogère et microtechnique. Consulté 28 août 2018, à l'adresse <https://www.unia.ch/fr/monde-du-travail/par-profession/details/b/Industrie+horlog%C3%A8re+et+microtechnique/>

Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature systématique. *Working paper de l'IDHEAP*, 2/2016, 1-57.

Wächter, H., & Peters, R. (2004). *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa*. München: Rainer Hampp Verlag.

Weigel, T., Mulder, M., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 53–66.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.

Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4–12.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297-333.

Whitley, R. (1992). *European business systems: Firms and markets in their national contexts*. London: Sage Publications.

Whitley, R. (2000). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. New York: Oxford University Press.

Williams, K., & Geppert, M. (2006). Employment relations as a resource in the socio-political construction of transnational social spaces by multinational companies: evidence from German and British subsidiaries. In M. Geppert & M. Mayer (Éd.), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies* (p. 38–60). London: Palgrave Macmillan.

Williams, K., & Geppert, M. (2011). Bargained globalization: Employment relations providing robust “tool kits” for socio-political strategizing in MNCs in Germany. In C. Dörrenbächer & M. Geppert (Éd.), *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities* (p. 72–100). Cambridge: Cambridge University Press.

Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Thessaloniki: Cedefop.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295–320.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (Fifth)*. London: Sage Publications.

Zeitlin, J. (2008). Industrial Districts and Regional Clusters. In G. Jones & J. Zeitlin (Éd.), *The Oxford handbook of business history* (p. 219-243). Oxford: Oxford University Press.

Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. *Revue française de gestion*, 4(184), 105-118.

Annexes

Annexe 1 : Les principales caractéristiques et chiffres clés des firmes du secteur

Swatch Group (Perrottet, 2015)	
Chiffre d'affaires	CHF 8 451 mio en 2015 (Rapport annuel 2015, p. 163)
Marques	Breguet, Harry Winston, Blancpain, Glashütte Original, Jaquet Droz, Léon Hatot, Omega, Longines, Rado, Union Glashütte, Tissot, Balmain, Certina, Mido, Hamilton, Calvin Klein watches + jewelry, Swatch, Flik Flak.
Dirigeants	<p>Conseil D'administration : Nayla Hayek (Présidente), Ernst Tanner (Vice-Président), Nick Hayek, Prof. Dr H.C. Claude Nicollier, Dr Jean-Pierre Roth</p> <p>Direction Générale : Nick Hayek (Président De La Direction Générale), Florence Ollivier-Lamarque, Pierre-André Bühler, Dr Mougahed Darwish, Marc A. Hayek, Dr Thierry Kenel, Dr Hanspeter Rentsch, François Thiébaud</p>
Actionnariat	« Au 31 décembre 2015, le Pool Hayek ainsi que les sociétés, institutions et personnes proches contrôlent au travers de 62 774 550 actions nominatives et 1 800 actions au porteur, l'équivalent de 40.5% des voix (année précédente 40.8%). » (Rapport annuel 2015 p. 148)

Nombre d'employés	36'313 employés dans le monde dont 17433 en Suisse et 18'880 à l'étranger (Rapport annuel 2015 p. 186)
Sources	<p>Rapport annuel 2015 et chiffres</p> <ul style="list-style-type: none"> • http://www.swatchgroup.com/fr/espace_investisseurs/rapports_annuels_et_semestriels <p>Général</p> <ul style="list-style-type: none"> • Article des 7 différences

<u>Richemont</u> (Andrey, 2015)	
Chiffre d'affaires	EUR 11 076 mio en 2015 dont 3 225 (29%) avec l'horlogerie et 6 048 (55%) avec la joaillerie (Rapport annuel 2016, p. 1)
Marques (horlogerie et joaillerie)	A. Lange & Söhne, Baume & Mercier, IWC Schaffhausen, Jeager-LeCoultre, Officine Panerai, Piaget, Ralph Lauren Watch & Jewelry, Roger Dubuis, Vacheron Constantin, Cartier, Van Cleef & Arpels, Giampiero Bodino
Dirigeants	<p>Conseil d'administration : Johann Rupert (Président), Yves-André Istel, Josua Malherbe, Bernard Fornas , Richard Lepeu, Jean-Blaise Eckert, Gary Saage, Ruggero Magnoni, Simon Murray, Guillaume Pictet, Alain Dominique Perrin, Norbert Platt, Alan Quasha, Lord Renwick of Clifton, Maria Ramos, JanRupert, Juergen Schrempp, The Duke of Wellington</p> <p>Comité de direction (jusqu'en 2017) : Richard Lepeu (CEO), Gary Saage (CFO)</p>
Actionnariat	<p>« Compagnie Financière Rupert, a partnership limited by shares established in Switzerland holds 52 200 000 Richemont 'B' registered shares representing 9.1 per cent of the equity of the Group and controlling 50 per cent of the voting rights at the level of Compagnie Financière Richemont SA. Mr Johann Rupert, the Chairman of Richemont, is the sole General Managing Partner of Compagnie Financière Rupert. »</p> <p>(Source : https://www.richemont.com/about-richemont/corporate-governance/group-structure.html)</p>

Nombre d'employés	28'810 employés dans le monde dont 8'664 en Suisse et 20'146 à l'étranger (Rapport annuel 2016 p. 129)
Autres	<p>Rapport annuel et chiffres</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2016/ar_fy2016_d92nb1vdf73tb.pdf <p>Général</p> <ul style="list-style-type: none"> • Article des 7 différences

Rolex (Jacomelli, 2016)	
Chiffre d'affaires	CHF 4 500 mio en 2015 (estimation)
Marques	Rolex, Tudor
Dirigeants	Jean-Frédéric Dufour (CEO)
Fondation	« Rolex apparaît comme une zone d'ombre dans l'histoire horlogère suisse ... La manufacture Rolex appartient à une fondation privée qui ne publie pas de rapports annuels et ne donne pas d'informations sur le développement de la société , si bien qu'il est difficile d'appréhender l'histoire de ce phénoménale succès industriel » (Source : Donzé, pp. 174-175)
Nombre d'employés	Rolex emploie plus de 6 000 collaborateurs en Suisse répartis sur les quatre sites (Source : https://www.rolex.com/fr/watches/rolex-watchmaking/made-in-switzerland.html)

Sources	<p>Fondation</p> <ul style="list-style-type: none">• http://www.bilan.ch/entreprises-les-plus-de-la-redaction/rolex-la-naissance-dun-mythe-horloger• http://fr.worldtempus.com/article/insider/industrie-wilsdorf-mecene-qui-ne-se-cache-plus-324294 <p>Historique</p> <ul style="list-style-type: none">• http://www.hebdo.ch/dans_les_secrets_mythe_164602_.html <p>Culture du secret</p> <ul style="list-style-type: none">• http://www.watch-around.com/uploads/media/histoire-secrets-f.pdf <p>Verticalisation</p> <ul style="list-style-type: none">• https://core.ac.uk/download/files/432/12034970.pdf
---------	--

<u>LVMH</u> (Bättig, 2016)	
Chiffre d'affaires	EUR 35 700 mio en 2015 dont 3 308 mio (9%) avec l'horlogerie et la joaillerie (Rapport annuel 2015, p. 18-19)
Marques (horlogerie et joaillerie)	Dior, Tag Heuer, Zénith, Bulgari, Hublot, Chaumet, Fred, De Beers Diamond jewellers
Dirigeants	<p>Conseil d'administration : Bernard Arnault (PDG), Pierre Godé, Antonio Belloni, Antoine Arnault, Delphine Arnault, Nicolas Bazire, Bernadette Chirac, Nicholas Clive Worms, Charles de Croisset, Diego Della Valle, Albert Frère, Marie-Josée Kravis, Lord Powell of Bayswater, Marie-Laure Sauty de Chalon, Yves-Thibault de Silguy, Francesco Trapani, Hubert Védrine</p> <p>Comité exécutif: Bernard Arnault (PDG), Antonio Belloni , Nicolas Bazire, Michael Burke, Chantal Gaemperle, Jean-Jacques Guiony, Christopher de Lapuente, Christophe Navarre, Daniel Piette , Pierre-Yves Rousse, Philippe Schaus, Jean-Baptiste Voisin</p> <p>Autre : Jean-Claude Biver</p>
Actionnariat	Le Groupe familiale Arnault possède 46.64% du capital et 62.90% des droits de votes (Rapport annuel 2015 p. 47)
Nombre d'employés	125 346 collaborateurs dans le monde au 31 décembre 2015 dont 23% en Europe (hors France) (Rapport annuel 2015 p. 24)

Sources	Rapport annuel et chiffres : <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="571 353 1350 448">• https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf
---------	---

Annexe 2 : Les guides d'entretien

Guide d'entretien – Acteurs institutionnels

1. Votre organisation et les autres acteurs institutionnels du secteur horloger suisse

1.1 Histoire, missions et structure : Quels acteurs sont regroupés au sein de votre organisation ? Comment ce regroupement a évolué ?

1.2 Actualités : dossiers actuels ?

1.3 Vos fonctions au sein de l'organisation ?

1.4 Autres instances de représentations – différences de missions et de prises de positions (historiquement et récemment)

1.5 Vos interlocuteurs et partenaires ? Avec quels partenaires territoriaux collaborez-vous ? Par exemple acteurs politiques et institutionnels locaux et cantonaux : de quelle manière, quelles influences, quels acteurs ont le plus d'influence, sur quels dossiers ?

1.6 Quels interlocuteurs politiques et institutionnels français (frontaliers) ?

1.7 Quels acteurs sont plus favorables (ou plus réticents) à mener des actions collectives au niveau du territoire ?

2 La dimension territoriale des questions d'emploi-formation

2.1 Quelle évolution des questions d'emploi et de formation observez-vous dans le secteur horloger ?

2.2 Quelles ont été les grands projets collectifs et/ou politiques territoriales dans le domaine de l'emploi-formation ces dernières années dans le secteur de l'horlogerie ? Qui ont été les acteurs clé ? Quel a été et quel est votre rôle ?

2.3 Les pratiques collectives dans le domaine de l'emploi-formation sont-elles dépendantes de la conjoncture ? Exemples dans les périodes plus fastes ou plus difficiles ?

2.4 Comment est appréhendée la dimension territoriale de l'emploi-formation dans les entreprises de l'industrie horlogère suisse ? Quelles interactions entre institutions locales et entreprises ?

2.5 Avez-vous observé une évolution des activités de la fonction RH dans les entreprises du secteur horloger ?

3. Initiatives pour la défense des compétences stratégiques du territoire

3.1 Quelles sont à votre avis les compétences stratégiques « Swiss made » de l'industrie horlogère ?

3.2 Quelles mesures permettent de développer et de préserver ces compétences stratégiques ? Avez-vous des exemples ?

3.3 Sur quelles bases se construit ou se sécurise le développement des compétences métier ? Quels acteurs sont concernés ?

3.4 Comment les standards de qualité des formations aux métiers horlogers ont-ils évolué ces dernières années ?

3.5 Actuellement, comment sont définis les standards de métiers dans le secteur horloger suisse ? Qui fixe ces standards ?

3.6 Qui fait usage de ces standards de métiers? Comment et pourquoi ? (les salariés, les entreprises adhérentes, les partenaires territoriaux et institutionnels)

3.7 Existe-il des dispositifs particuliers ou exceptionnels pour gérer certains métiers plus « stratégiques » ?

3.8 Comment promouvoir les standards de métiers ? Quelles sont les actions mises en place pour maintenir la qualité des formations aux métiers horlogers ?

3.9 Ces actions ont-elles produit des résultats satisfaisants? Quelles difficultés ont-elles rencontré ?

4. Perspectives pour la défense des compétences stratégiques territoriales

4.1 A l'avenir, quels seront les priorités et les enjeux de votre organisation ? Les autres instances de représentations ont-elles les mêmes priorités ?

4.2 Quels projets collaboratifs, à court terme, puis à moyen terme (2-3 ans), sont envisagés pour préserver les compétences stratégiques du territoire ?

4.3 Quels sont, de votre point de vue, les principaux points à améliorer afin de maintenir la compétitivité du secteur horloger suisse ?

4.4 La coopération entre partenaires territoriaux fait-elle partie de ces points ?

Guide d'entretien gestion de la qualité

1. Vous et votre entreprise

1.1 Pouvez-vous nous parler de votre formation et de votre parcours professionnel ?
Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ?

1.2 Quelles sont les évolutions récentes qui vous touchent particulièrement ?

2. La culture qualité dans l'organisation

2.1 Comment définissez-vous la qualité de la production dans votre organisation ?
Qu'est-ce que la non-qualité ?

2.2 Qu'est-ce que la qualité horlogère pour vous ? En quoi la manufacture respecte cette qualité horlogère ? En quoi essayez-vous de vous différencier par rapport aux autres manufactures ? Qu'est-ce que vous pensez faire mieux qu'ailleurs ?

2.3 Culture qualité dans votre organisation, comment vous la définissez ?

3. La gestion de qualité dans l'organisation

3.1 Quelles sont les principaux changements organisationnels dans les processus manufacturiers ces dernières années ?

3.2. Quelles sont les principales méthodes de qualité qui ont été mises en place les dernières années ?

3.3 Quels ont été les principaux objectifs (chiffrés) ? Les objectifs ont-ils été atteints ?

3.4 Quelles sont aujourd'hui les principales difficultés rencontrées ?

3.5 Comment les indicateurs de qualité sont-ils intégrés dans la gestion de la manufacture ?

3.6 Comment le personnel horloger a-t-il intégré les méthodes de qualité ? Vous avez eu une expérience d'autres industries – Y a-t-il une particularité horlogère ?

3.7 Quels ont été pour vous les facteurs de succès de ces démarches ?

4. Métiers et nationalités

4.1 Dans la formation et la qualification du personnel, est-ce que vous sentez des différences entre les Français et les Suisses :

- qui ont une expérience préalable dans une autre industrie ?
- au niveau du personnel manufacturier/horloger qualifié (% de Français) ?
- au niveau du personnel non qualifié ?
- au niveau du personnel d'encadrement?
- au niveau des ingénieurs de production et de qualité ?

4.2 Différences dans le personnel

- par groupe de qualification ?
- par fonction ?
- par groupe national ?
- par type de qualification (ingénieur, horlogers 4 ans, horlogers 3 ans, AFP) ?

4.3 Est-ce que vous sentez une culture horlogère forte liée à la formation horlogère ?

4.4 Y a-t-il une culture manufacture forte ? Quels sont les facteurs de succès ?

Guide d'entretien sur la gestion des compétences horlogères

1. Vous et votre entreprise

1.1 Pouvez-vous nous parler de votre formation et de votre parcours professionnel ?
Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ? Qui est responsable des questions de gestion des compétences ?

1.2 Quelles sont les dossiers RH actuels de l'entreprise ? Quelles sont les évolutions récentes de la politique RH ?

1.3. Nouvelles technologies ? Automatisation ?

2. Les compétences horlogères

2.1 Quelles sont pour vous les compétences (stratégiques) qui font la différence entre votre entreprise et les autres marques ?

2.2 Quelles sont pour vous les compétences (stratégiques) qui font la différence entre les entreprises suisses et les entreprises horlogères d'autres pays ?

2.3. Quelle catégorie de personnel détient plus particulièrement ces compétences ? Les horlogers ? Comment l'ont-ils développé, enrichi et actualisé (rôle de l'entreprise) ?

2.2. Quelles compétences relatives à l'horlogerie doivent détenir les autres catégories d'employés ? Comment accompagner ce transfert de compétences ?

3. La gestion des compétences au sein de votre entreprise

3.1 Quels sont vos outils/processus de gestion des compétences ? Depuis quand les utilisez-vous ?

- Profils de compétences avec descriptif de fonction
- Référentiel de compétences (exhaustif ou seulement compétences sociales)
- Evaluations de compétences /entretiens de développements annuels
- Plan de formation (individuel et collectif)
- Questions standardisées sur les compétences sociales dans les recrutements
- Formation en apprentissage

.....

3.2. Quelle est votre relation avec les écoles techniques pour définir vos objectifs et vos dispositifs de GDC ?

Quand vous formez, à quoi faites-vous attention avec vos apprentis ? Donnez-vous des formations complémentaires ?

3.3. Quelle est votre relation avec les autres entreprises pour définir vos objectifs et vos dispositifs de GDC ?

Existe-t-il des coopérations afin de gérer les compétences ? Par exemple, des échanges de bonnes pratiques ?

Quand vous recrutez du personnel qui vient d'entreprises concurrentes, comment les intégrez-vous ? Qu'est-ce qui leur manque ?

Quand vous recrutez du personnel qui viennent d'autres secteurs, comment les former vous ? Quelles difficultés ?

Quand vous recrutez du personnel encadrant qui viennent d'autres secteurs, comment les former vous ? Quelles difficultés ?

Quand vous recrutez du personnel qui vient de France, comment les former vous ?
Quelles difficultés ?

4. Gestion de compétences non suisses

4.1 A travers quel(s) moyen(s) recrutez-vous les collaborateurs ayant les compétences nécessaires à l'entreprise ? Quelle est l'étendue de votre bassin de recrutement ? Pour quels emplois ?

4.2 Suite à l'engagement d'un nouveau collaborateur, est-ce qu'une phase d'intégration est prévue afin de l'accompagner de façon optimale ? Y a-t-il des messages spécifiques aux collaborateurs français (frontaliers et non frontaliers) et étrangers ?

4.3. Observez-vous des différences, au niveau des compétences, entre un travailleur suisse et un travailleur frontalier ? Rencontrez-vous des difficultés dans l'équivalence des diplômes ?

4.4. Quelle est la proportion de main d'œuvre frontalière chez vous ? Existe-t-il des dispositifs spéciaux pour gérer la main d'œuvre frontalière ? Est-ce que vous rencontrez des difficultés ?

4.5. Lors d'un précédent entretien, il nous a été rapporté que des différences salariales existaient au sein des employés selon leur nationalité. Avez-vous eu écho de cette différenciation ?

5. Perspectives pour la défense des compétences stratégiques territoriales

5.1 A l'avenir, quels seront les priorités et les enjeux de votre entreprise en termes de GDC ? Les autres entreprises ont-elles les mêmes priorités ?

5.2 Quels sont, de votre point de vue, les principaux points à améliorer afin de maintenir la compétitivité du secteur horloger suisse ?

Annexe 3 : Les formations de l'industrie horlogère suisses

	<i>Formation professionnelle initiale</i>				<i>Maturité professionnelle</i>	<i>Formation professionnelle supérieure</i>	<i>Hautes écoles</i>		
	<i>CP</i>	<i>AFP</i>	<i>CFC</i>	<i>MP</i>			<i>EP/ES</i>	<i>BA HES</i>	<i>MA HES</i>
<i>Métiers</i>									
Cadranographe (CP, 2 ans)	X								
Opérateur en anglage-main (CP, 6 mois)	X								
Assistant en traitement de surface (AFP, 2 ans)		CIFOM							

Opérateur en horlogerie (AFP, 2 ans)		CEJEF CFP Biel CIFOM EHG ETVJ Zeitzentrum CEFNA CIP IFAGE							
Praticien en mécanique (AFP, 2 ans)		CAM CEFF CEJEF CFP Biel							

Polisseur (AFP, 2 ans)		CEJEF IFAGE							
Bijoutier (CFC, 4 ans)			CIFOM ETVJ	(X)					
Dessinateur en construction microtechnique (CFC, 4 ans)			CEFF CEJEF CFP Biel CIFOM ETVJ	(X)					
Electroplaste (CFC, 3 ans)			CIFOM	(X)					

Graveur (CFC, 4 ans)			CIFOM	(X)					
Horloger de production (CFC, 3 ans)			CEJEF CIFOM EHG ETVJ Zeitzent um	(X)					
Horloger (CFC, 4 ans)			CEJEF CFP Biel CIFOM EHG ETVJ Zeitzent um	(X)					

Mécanicien de production (3 ans)			CAM CEFF CEJEF CFP Biel CIFOM	(X)					
Micromécanicien (4 ans)			CEFF CEJEF CFP Biel CIFOM EHG ETVJ	(X)					
Polymécanicien (CFC, 4 ans)			CAM CEFF CEJEF CIFOM	(X)					

Termineur en habillage horloger (CFC, 3 ans)			CEJEF IFAGE	(X)					
Designer d'objets horlogers (Diplôme ES, 2 ans)			X	X	CIFOM				
Maitre horloger (Brevet fédéral)			X	X	ASHB				
Technicien en microtechnique (Diplôme ES, 2 ans)			X	X	CIFOM EHG ETVJ				

Conservateur (Bachelor HES, 3 ans)			X	X		HE Arc			
Conservateur-restaurateur (Master HES, 2 ans)			X	X		X	HE Arc		
Ingénieur designer (Bachelor HES, 3 ans)			X	X		HE Arc			
Ingénieur horloger (Bachelor HES, 3 ans)			X	X		HE Arc HEPIA			

Ingénieur en microtechnique (Diplôme EPFL, 3 et 2 ans)								EPFL	EPFL
Ingénieur en science des matériaux (Diplôme EPFL, 3 et 2 ans)								EPFL	EPFL

Annexe 4 : La liste des membres de WOSTEP

Watch brands

- . Audemars Piguet
- . Baume & Mercier
- . Bedat
- . Blancpain
- . Breguet
- . Breitling
- . Bulgari
- . Cartier
- . Century Time
- . Certina
- . Chopard
- . Chronoswiss
- . Concord
- . Corum
- . A. Dunhill
- . Ebel
- . Eberhard
- . Edox et Vista
- . Eterna
- . Girard-Perregaux
- . Graham SA
- . Greubel Forsey
- . Gucci
- . IWC
- . Jaeger-LeCoultre
- . A. Lange & Söhne
- . Longines
- . Louis Vuitton
- . Maurice Lacroix
- . Mido
- . Montblanc
- . Movado
- . Ulysse Nardin
- . Urban Jürgensen
- . Omega
- . Oris
- . Panerai
- . Parmigiani
- . Patek Philippe
- . Piaget
- . Rado
- . Raymond Weil
- . Rolex
- . Roventa-Henex
- . Tag Heuer
- . Tissot
- . Vacheron Constantin
- . Van Cleef & Arpels
- . Waltham
- . Zenith

Producer of mouvements

- . Dubois Dépraz
- . ETA
- . Renaud & Papi
- . Ronda
- . Vaucher Manufacture Fleurier

Allied Trades

- . Fehr
- . Gilbert Petit-Jean
- . Incabloc
- . Le Temps Manufactures SA

Swiss Retailers

- . Beyer Chronometrie, Zürich
- . Bucherer, Luzern
- . Juwelier Kurz, Zurich
- . Kirchhofer, Interlaken
- . Les Ambassadeurs, Genève
- . Jean-François Michaud, Neuchâtel

Watch associations and other bodies

- . AMS, Association des fabricants d'horlogerie marché suisse
- . APHM, Association Patronale de l'Horlogerie et de la Microtechnique
- . American Watchmakers - Clockmakers Institute
- . Convention patronale de l'industrie horlogère suisse
- . Federation of the Swiss Watch Industry
- . SAH, Société anonyme des fabricants suisses d'horlogerie
- . Union des fabricants d'horlogerie Genève-Vaud-Valais
- . Watch Hand Manufacturers' Group

Electronic and workshop equipment, spare parts and tools

- . Allemand Frères
- . Bergeon
- . Bocks
- . Greiner Vibrograf
- . Horia
- . J. Bodenmann
- . Schaublin
- . VOH
- . Witschi Electronic

Foreign distributors and retailers

- . Huber Uhren Schmuck, Liechtenstein
- . Tiffany, USA
- . Time Products, UK
- . Wizer Industries, Philippines

Miscellaneous

- . Canton of Neuchâtel
- . SHWR – Steven Hale Watch Restoration Ltd, London-UK
- . Zurich Financial Services