



Université de Montréal

**L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des entreprises multinationales et ses déterminants multiniveaux**

Par Sondes TURKI

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en relations industrielles

Octobre 2020

© Sondes TURKI, 2020

Université de Montréal

École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences

---

*Cette thèse intitulée*

**L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des entreprises multinationales et  
ses déterminants multiniveaux**

*Présentée par*

**Sondes Turki**

*A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes*

**Tania Saba**

Présidente-rapporteuse

**Gregor Murray**

Directeur de recherche

**Nancy Beauregard**

Membre du jury

**Evelyne Léonard**

Examinatrice externe

**Emanuela Cardia**

Représentante du doyen de la FESP

## Résumé

Cette thèse examine l'autonomie décisionnelle des gestionnaires au sein des filiales des entreprises multinationales. Tout en reconnaissant l'impact de l'autonomie au sein des filiales des entreprises multinationales sur l'innovation et la création et le maintien d'emploi local, cette recherche se penche sur l'étude de ses déterminants multiniveaux. Elle propose d'aller au-delà des explications classiques de l'autonomie décisionnelle, souvent de niveaux institutionnel et organisationnel, en explorant les déterminants individuels des hauts gestionnaires des filiales. Ce sont les profils de ces gestionnaires, et plus spécifiquement leurs identités, qui sont étudiées en lien avec leurs niveaux d'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques des ressources humaines.

Afin de construire notre modèle conceptuel multiniveau, trois grandes approches théoriques ont été mobilisées. Il s'agit de : l'approche néo-institutionnelle, l'approche des ressources et l'approche d'analyse stratégique. Ces trois approches permettent d'étudier l'autonomie décisionnelle des gestionnaires comme un concept à la fois, encastré dans une structure institutionnelle particulière, dépendant des ressources organisationnelles et négocié par les acteurs individuels en fonction de leurs identités.

L'approche méthodologique est qualitative. Dix études de cas de gestionnaires de filiales émanant de deux entreprises multinationales françaises ont été analysées. La collecte de données s'est faite, pour la plupart, par les technologies de l'information et de la communication sans limitation d'espace géographique. La base de données est composée de 40 entretiens semi-directifs avec des gestionnaires des entreprises multinationales, principalement responsables de la fonction RH et de centaines de documents internes, de rapports organisationnels et de revues de presse. Ces données ont été codées et analysées.

Les résultats de notre étude sont porteurs de cinq contributions à l'étude de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales. 1. Ce concept d'autonomie est multifacette, dynamique et variant en fonction des entreprises multinationales, des politiques RH et des

gestionnaires. 2. Il gagne à être étudié au niveau du haut gestionnaire de la filiale et par un cadre multiniveau et multithéories. 3. Les institutions nationales et les structures organisationnelles sont des déterminants nécessaires, mais non suffisants de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. 4. Les identités de ces gestionnaires telles que l'identité sexuelle, l'identité professionnelle, l'identification organisationnelle et le pays d'origine contribuent à une meilleure compréhension de l'autonomie. Les acteurs individuels ont toujours une marge de manœuvre même dans les structures les plus centralisées. 5. C'est la combinaison de ces différents facteurs multiniveaux qui est déterminante.

Cette recherche incite les hauts gestionnaires des filiales à repenser leur rôle au sein de l'entreprise multinationale et en matière de politiques et pratiques RH. Avec la montée des projets de normalisation de la gestion au sein des entreprises multinationales et pour gagner plus d'autonomie, ils doivent revoir et actualiser leurs identités professionnelles et leurs identifications organisationnelles tout en restant ouverts à l'expérience internationale.

**Mots-clés :** identités des acteurs, gestionnaires des filiales, autonomie décisionnelle, politiques et pratiques RH, entreprises multinationales, projets managériaux transnationaux.

## **Abstract**

This thesis examines the decision-making autonomy of managers within the subsidiaries of multinational companies. While acknowledging the impact of subsidiary autonomy on innovation and creating and maintaining local jobs, this research examines its multilevel determinants. It suggests going beyond traditional explanations of decision-making autonomy, often at institutional and organizational levels, by exploring the individual determinants of subsidiaries' senior managers. These managers' profiles, more specifically, their identities, are studied in this thesis in connection with their decision-making autonomy in terms of human resources policies and practices.

In order to build our multilevel conceptual model, three major theoretical approaches were used: the neo-institutional, the resources, and the strategic analysis approaches. These three approaches allow us to study managers' decision-making autonomy as a concept simultaneously embedded in a specific institutional structure, dependent on organizational resources and negotiated by individual actors according to their identities.

The methodological approach is qualitative. Ten case studies of senior managers of subsidiaries from two French multinational companies were analyzed. Much of the data was collected through information and communication technologies without any geographic space limitation. The database consists of 40 semi-structured interviews with senior managers of multinational companies, mainly responsible for the HR function and hundreds of internal documents, organizational reports, and press reviews. These data were coded and analyzed.

Our study's results provide five contributions to the study of the decision-making autonomy of subsidiary managers. 1. The concept of autonomy is multifaceted, dynamic and varies in terms of multinational companies, HR policies, and managers. 2. It benefits from being studied at the level of the subsidiary managers and by a multilevel and multi-theory framework. 3. National institutions and organizational structures are essential but not sufficient determinants of managers' decision-making autonomy. 4. These managers' identities, such as gender, professional, organizational, and country of origin, contribute to a better understanding of

autonomy. Individual actors always have a margin the maneuver, even in the most centralized structures. 5. It is the combination of these different multilevel factors that is decisive.

This research prompts senior managers of subsidiaries in charge of HR policies and practices to rethink their role within the multinational company and in terms of HR policies and practices. With the rise of management standardization projects within multinational companies and to gain more autonomy, they must review and update their professional identities and organizational identification while remaining open to international experience.

**Keywords:** actor identities, subsidiary managers, decision-making autonomy, HR policies and practices, multinational companies, transnational managerial projects.

# Table des matières

<i>Résumé</i> .....	<i>i</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iii</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>v</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>x</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>xii</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>xiv</i>
<i>Remerciements</i> .....	<i>xvi</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 : Structure, raison d'être et acteurs stratégiques des entreprises multinationales : vers une problématique de recherche</i> .....	<i>6</i>
<b>1.1 Structure des entreprises multinationales</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Les entreprises multinationales : caractéristiques et perspectives .....	6
1.1.2 Les filiales des EMN.....	9
<b>1.2 Raison d'être des EMN : le transfert des politiques et pratiques</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Définitions.....	11
1.2.2 Importance .....	12
1.2.3 Au-delà du processus de transfert : l'autonomie décisionnelle des filiales .....	14
<b>1.3 Les acteurs stratégiques au sein des EMN : les gestionnaires</b> .....	<b>15</b>
1.3.1 Les gestionnaires dans les EMN .....	15
1.3.2 L'importance d'étudier les gestionnaires.....	20
<b>1.4 La problématique et sa pertinence : influence des gestionnaires des filiales sur l'autonomie décisionnelle des filiales en matière de pratiques de GRH</b> .....	<b>22</b>
1.4.1 Problématique de la recherche .....	22
1.4.2 Pertinence de la problématique de recherche.....	26
<b>Conclusion</b> .....	<b>29</b>



<b><i>Chapitre 2 : L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN : approches théoriques et facteurs explicatifs</i></b> .....	<b>30</b>
<b>2.1 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des entreprises multinationales</b> .....	<b>30</b>
2.1.1 Le concept de l'autonomie décisionnelle.....	30
2.1.2 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales sous une perspective structurelle.....	31
2.1.3 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales sous une perspective de l'agentivité .....	36
2.1.4 Conclusion .....	40
<b>2.2 Les déterminants contextuels de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN...</b>	<b>41</b>
2.2.1 Les facteurs institutionnels.....	41
2.2.2 Les facteurs organisationnels.....	56
2.2.3 Synthèse des déterminants contextuels .....	64
<b>2.3 Les déterminants individuels de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN ...</b>	<b>66</b>
2.3.1 Les fondements théoriques .....	66
2.3.2 Les identités des acteurs individuels.....	74
2.3.3 Synthèse des déterminants individuels .....	91
<b>2.4 Schéma intégratif des déterminants multiniveaux et propositions de recherche</b> .....	<b>92</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>94</b>
<b><i>Chapitre 3: Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche</i></b> .....	<b>96</b>
<b>3.1 Le modèle conceptuel</b> .....	<b>96</b>
3.1.1 L'objet de la recherche : l'autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH.....	96
3.1.2 Le modèle conceptuel à partir des approches théoriques.....	102
<b>3.2 Les hypothèses de recherche</b> .....	<b>105</b>
3.2.1 Le niveau institutionnel.....	105
3.2.2 Le niveau organisationnel .....	109
3.2.3 Le niveau individuel .....	126
3.2.4 Tableau récapitulatif de l'ensemble des hypothèses de recherche.....	146
<b>Conclusion</b> .....	<b>151</b>
<b><i>Chapitre 4 : La méthodologie de la recherche</i></b> .....	<b>152</b>
<b>4.1 Le devis de recherche</b> .....	<b>152</b>
4.1.1 Faire le pont entre l'interprétivisme et le positivisme comme fondement épistémologique .....	152
4.1.2 La recherche qualitative : l'approche de l'étude de cas .....	154

<b>4.2 La collecte des données .....</b>	<b>156</b>
4.2.1 Les deux phases de recherche .....	156
4.2.2 Les critères de choix des répondants .....	161
4.2.3 Les sources de données.....	163
4.2.4 Les forces et les faiblesses des choix méthodologiques .....	164
<b>4.3 L'opérationnalisation des concepts.....</b>	<b>165</b>
4.3.1 Opérationnalisation de la variable dépendante .....	165
4.3.2 Opérationnalisation des variables indépendantes .....	168
4.3.3 Tableau récapitulatif de l'opérationnalisation des variables.....	183
<b>4.4 La méthode d'analyse et les étapes de recherche .....</b>	<b>187</b>
4.4.1 La méthode d'analyse des données qualitatives .....	187
4.4.2 La rigueur de la recherche.....	188
<b>Conclusion .....</b>	<b>190</b>
<b><i>Chapitre 5 : Présentation des données collectées et des deux cas multiples à l'étude .....</i></b>	<b><i>191</i></b>
<b>5.1 Premier cas multiple à l'étude : AlimentCo.....</b>	<b>191</b>
5.1.1 Les entrevues au sein d'AlimentCo .....	191
5.1.2 Informations générales sur AlimentCo .....	193
5.1.3 Présentation du projet de transformation et de son impact.....	199
<b>5.2 Deuxième cas multiple à l'étude : EnergyCo .....</b>	<b>209</b>
5.2.1 Les entrevues au sein d'EnergyCo.....	209
5.2.2 Informations générales sur EnergyCo.....	211
5.2.3 Présentation du projet de transformation et de son impact.....	220
<b>Conclusion .....</b>	<b>229</b>
<b><i>Chapitre 6 : Résultats relatifs à l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN à partir des données de l'enquête .....</i></b>	<b><i>230</i></b>
<b>Introduction .....</b>	<b>230</b>
<b>6.1 Autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales d'AlimentCo : quatre études de cas.....</b>	<b>232</b>
6.1.1 Cas AlimentCo 1 : le cas de William.....	233
6.1.2 Cas AlimentCo 2 : le cas de Gabriel.....	236
6.1.3 Cas AlimentCo 3 : le cas de Thomas .....	245
6.1.4 Cas AlimentCo 4 : le cas d'Emma.....	250

6.1.5 Conclusion des cas d'AlimentCo.....	257
<b>6.2 Autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales d'EnergyCo : six études de cas</b> .....	<b>258</b>
6.2.1 Cas EnergyCo 1 : le cas d'Anna .....	259
6.2.2 Cas EnergyCo 2 : le cas d'Alex .....	267
6.2.3 Cas EnergyCo 3 : le cas de Michelle .....	272
6.2.4 Cas EnergyCo 4 : le cas de Simon .....	278
6.2.5 Cas EnergyCo 5 : le cas de Nicholas .....	281
6.2.6 Cas EnergyCo 6 : le cas de Jessica .....	284
6.2.7 Conclusion des d'EnergyCo .....	291
<b>6.3 Intégration des résultats des cas à l'étude en matière de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales</b> .....	<b>292</b>
6.3.1 L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : variation inter organisationnelle.....	292
6.3.2 L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : variation en fonction des politiques RH .	297
6.3.3 L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : variation transversale.....	307
<b>Conclusion</b> .....	<b>309</b>
<b>Chapitre 7 : Résultats relatifs aux hypothèses de recherche à partir des données de l'enquête</b> .....	<b>312</b>
<b>7.1 Explications de la variation inter-organisationnelle de l'autonomie</b> .....	<b>312</b>
7.1.1 L'hypothèse H2 : l'effet du pays d'origine.....	313
7.1.2 L'hypothèse H4 : la stratégie d'affaires de l'EMN .....	318
7.1.3 L'hypothèse H7e : la présence d'expatriés dans les équipes de gestion des filiales.....	322
7.1.4 L'hypothèse H5 : la structure de la fonction RH au sein de l'EMN.....	324
7.1.5 L'hypothèse H7d : le secteur d'activité .....	330
<b>7.2 Explications de la variation de l'autonomie en fonction des politiques RH</b> .....	<b>332</b>
7.2.1 Variation inter-organisationnelle de l'autonomie en fonction des politiques et pratiques RH.....	332
7.2.2 Variation intra-organisationnelle de l'autonomie en fonction des politiques et pratiques RH.....	337
<b>7.3 Explications de la variation transversale de l'autonomie</b> .....	<b>344</b>
7.3.1 Au-delà des facteurs contextuels : l'importance de l'acteur individuel.....	344
7.3.2 Les hypothèses relatives aux facteurs individuels .....	352
<b>7.4 Synthèse</b> .....	<b>376</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>380</b>

<b>Chapitre 8 Discussion des contributions de la thèse .....</b>	<b>381</b>
<b>8.1 Forces et faiblesses de la thèse .....</b>	<b>381</b>
<b>8.2 Retour sur le concept à l'étude : l'autonomie décisionnelle .....</b>	<b>384</b>
8.2.1 Contributions théoriques en matière de l'autonomie .....	384
8.2.2 Contributions empiriques en matière de l'autonomie .....	385
<b>8.3 Retour sur les propositions de recherche et les approches théoriques mobilisées .....</b>	<b>388</b>
8.3.1 Les facteurs macro-institutionnels : le pays d'origine et la distance culturelle .....	388
8.3.2 Les facteurs organisationnels liés à l'EMN et à la filiale .....	390
8.3.3 Les facteurs individuels .....	397
<b>8.4 Apport des identités par rapport à d'autres facteurs .....</b>	<b>403</b>
8.4.1 Les facteurs explicatifs d'une très forte autonomie (cluster 1) .....	403
8.4.2 Les facteurs explicatifs d'une très faible autonomie (cluster 3) .....	408
8.4.3 Les facteurs explicatifs d'une autonomie modérée (cluster 2) .....	414
8.4.4 Comparaison des facteurs explicatifs de l'autonomie et conclusion .....	415
<b>8.5 Retour sur la problématique de recherche .....</b>	<b>418</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>421</b>
<b>Quelques avenues de recherche futures .....</b>	<b>424</b>
<b>Quelques implications pour la pratique .....</b>	<b>426</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b><i>i</i></b>
<b><i>Annexe 1 : Recension des écrits les plus importants sur l'identification organisationnelle des gestionnaires .....</i></b>	<b><i>i</i></b>
<b><i>Annexe 2 : Grille d'entretien semi-dirigé.....</i></b>	<b><i>v</i></b>
<b><i>Annexe 3 : Certificat d'approbation éthique .....</i></b>	<b><i>x</i></b>
<b><i>Annexe 4 : Grille de codage.....</i></b>	<b><i>xii</i></b>

## Liste des tableaux

Tableau 1.1	Les rôles des gestionnaires au sein de l'EMN .....	18
Tableau 2.1	Les dimensions clés de la théorie des systèmes d'affaires .....	45
Tableau 2.2	Comparaison entre les économies de marché libérales (EML) et les économies de marché coordonnées (EMC) selon les caractéristiques institutionnelles .....	48
Tableau 2.3	Synthèse des propositions théoriques .....	93
Tableau 3.1	Les caractéristiques des stratégies d'affaires des EMN selon la revue de littérature	110
Tableau 3.2	Tableau récapitulatif de l'ensemble des hypothèses de recherche.....	146
Tableau 4.1	Entrevues de la phase exploratoire .....	158
Tableau 4.2	Mesure du concept de l'autonomie en matière de politiques et pratiques RH	166
Tableau 4.3	Les trois niveaux d'autonomie des gestionnaires des filiales .....	167
Tableau 4.4	Mesure du concept de la stratégie d'affaires de l'EMN .....	172
Tableau 4.5	Mesure du concept de la structure de la fonction RH.....	174
Tableau 4.6	Mesures du concept des capacités organisationnelles externes dans la littérature	176
Tableau 4.7	Quelques mesures du concept de l'identification organisationnelle tirées de la littérature	179
Tableau 4.8	Tableau récapitulatif de l'opérationnalisation des variables à l'étude.....	183
Tableau 5.1	Les personnes interviewées au sein d'AlimentCo .....	192
Tableau 5.2	Les personnes interviewées au sein d'EnergyCo.....	209
Tableau 6.1	Description des quatre cas individuels d'AlimentCo.....	232
Tableau 6.2	Autonomie décisionnelle de William (A.1) .....	236
Tableau 6.3	Autonomie décisionnelle de Gabriel (A.2) .....	245
Tableau 6.4	Autonomie décisionnelle de Thomas (A.3) .....	250
Tableau 6.5	Autonomie décisionnelle d'Emma (A.4) .....	257
Tableau 6.6	Synthèse des quatre cas d'AlimentCo.....	258
Tableau 6.7	Description des six cas individuels d'EnergyCo .....	259
Tableau 6.8	Autonomie décisionnelle d'Anna (E.1) .....	265

Tableau 6.9	Autonomie décisionnelle d'Alex (E.2) .....	272
Tableau 6.10	Autonomie décisionnelle de Michelle (E.3) .....	276
Tableau 6.11	Autonomie décisionnelle de Simon (E.4) .....	281
Tableau 6.12	Autonomie décisionnelle de Nicholas (E.5) .....	284
Tableau 6.13	Autonomie décisionnelle de Jessica (E.6) .....	290
Tableau 6.14	Synthèse des six cas d'EnergyCo .....	291
Tableau 6.15	Variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques et pratiques RH.....	298
Tableau 7.1	Les scores des trois pays à l'étude selon l'échelle de Hofstede.....	338
Tableau 7.2	Description détaillée des gestionnaires du cluster 1- très forte autonomie.....	349
Tableau 7.3	Description détaillée des gestionnaires du cluster 2- autonomie modérée .....	350
Tableau 7.4	Description détaillée des gestionnaires du cluster 3 – très faible autonomie .	351
Tableau 7.5	Tableau récapitulatif de l'ensemble des résultats des hypothèses de la recherche	379
Tableau 8.1	Facteurs multiniveaux explicatifs de la forte autonomie des gestionnaires....	405
Tableau 8.2	Facteurs multiniveaux explicatifs de la très faible autonomie des gestionnaires	410
Tableau 8.3	Facteurs multiniveaux explicatifs de la très faible autonomie des gestionnaires	414

## Liste des figures

Figure 2.1	Continuum de l'autonomie décisionnelle de la filiale relative à une pratique..	35
Figure 2.2	L'autonomie décisionnelle au sein d'une filiale selon une perspective structurelle	35
Figure 2.3	L'autonomie décisionnelle au sein des filiales selon une perspective d'agentivité	40
Figure 2.4	Schéma intégratif des déterminants multiniveaux de l'autonomie des gestionnaires des filiales des EMN .....	92
Figure 3.1	Les trois niveaux d'autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale d'une EMN en matière de politiques et pratiques RH .....	99
Figure 3.2	Modèle conceptuel de notre étude à partir des approches théoriques.....	104
Figure 3.3	L'enracinement interne et externe de la filiale .....	118
Figure 3.4	L'ampleur relative de la double identification organisationnelle .....	137
Figure 3.5	Les formes de la double identification organisationnelle .....	138
Figure 6.1	Les cas multiples à l'étude : 4 d'AlimentCo et 6 d'EnergyCo .....	231
Figure 6.2	Variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo et EnergyCo .....	293
Figure 6.3	Variation inter-organisationnelle temporelle de l'autonomie décisionnelle...	295
Figure 6.4	Variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques RH.....	300
Figure 6.5	Répartition des politiques RH en fonction du niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales d'AlimentCo .....	304
Figure 6.6	Répartition des politiques RH en fonction du niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales d'EnergyCo.....	305
Figure 6.7	Variation transversale de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales	308
Figure 8.1	Les facteurs individuels comme variables modérateurs de la relation entre les facteurs organisationnels et le niveau d'autonomie .....	408
Figure 8.2	Les facteurs organisationnels comme modérateurs de la relation entre les facteurs individuels et le niveau d'autonomie .....	413





## Liste des abréviations

BU : Business Unit

CEO : Chief Executive Officer

DRH : Directeur Ressources Humaines

DG : Directeur Général

EMN : Entreprise(s) Multinationale(s)

É.U : États-Unis

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HCN : Host Country Nationals

HR : Human Ressources

INTREPID : Investigation of Transnationals' Employment Practices : an International Database

MNC : Multinational Company

PCN : Parent Country Nationals

PDG : Président Directeur Général

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système d'information de gestion des ressources

TCN : Third Country Nationals

US : United States

VP : Vice-Président

*À mes chers parents et grands-parents*

## Remerciements

Ce parcours doctoral fut pour moi une expérience porteuse de nombreux apprentissages. La rédaction de la thèse, en particulier, est un processus pénible, rempli de doutes, mais très formateur. Plusieurs personnes ont contribué, de près ou de loin, à l'accomplissement de cette thèse. J'aimerais les remercier du fond du cœur.

Mes remerciements vont en premier à mon directeur de thèse, professeur Gregor Murray qui m'a enseigné, encouragée et conseillée. J'avoue que je n'étais pas une étudiante typique de par mon parcours. Vous étiez toujours présent à chaque étape importante de ce doctorat. Malgré les hauts et les bas de ma performance, vous avez toujours su me rassurer. Par votre grand optimisme, votre ouverture d'esprit et votre incroyable capacité à contribuer sans limites au monde universitaire à l'échelle mondiale, vous êtes une grande source d'inspiration pour moi.

Je remercie également les membres du Jury, Mme Tania Saba, la présidente, Mme Nancy Beauregard, l'examinatrice interne et Mme Evelyne Léonard, l'examinatrice externe, qui ont accepté d'évaluer ce travail. Vos commentaires ont été d'une grande importance pour l'enrichissement de cette recherche et pour rendre ce travail meilleur.

Je tiens à exprimer ma gratitude à d'autres professeurs qui ont toujours répondu présents durant ce parcours. Je remercie professeur Phil Almond qui a consacré beaucoup de son temps ces dernières années pour répondre à mes questions et pour me guider quand je perdais mes repères dans le vaste champ de management international. Merci également au professeur Tony Edwards qui m'a accueillie au sein de l'Institute for International Management de l'Université Loughborough London pour un séjour de recherche sous sa direction. Un grand merci au professeur Jeffrey Hilgert qui, depuis le début de ce parcours, m'a toujours considérée comme une collègue et m'a toujours ouvert sa porte.

Merci à tous les professeurs qui m'ont enseigné à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal : Patrice Jalette, Marie-Thérèse Chicha, Jean Michel Cousineau, Émilie Genin et Vincent Rousseau. Merci aussi à Kassy Moua et à Cristina Piccoli. Tous, vous avez fait que mon « expérience étudiant » au sein de l'École soit des plus agréables.

La réalisation de cette thèse n'aurait pas pu être possible sans la participation des hauts gestionnaires des entreprises multinationales. J'aimerais exprimer ma grande reconnaissance à ces professionnels qui ont accepté de participer à cette étude malgré leurs emplois du temps surchargés. J'ai appris beaucoup grâce à nos échanges et je vous dédie ce travail.

Plusieurs organismes m'ont offert des bourses me permettant de me consacrer exclusivement à mes études doctorales. Je remercie le Ministère de l'Enseignement supérieur de Tunisie, le Fonds de Recherche du Québec - Société et Culture (FRQ - SC) et le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

Je remercie mes collègues du CRIMT pour l'ambiance de travail conviviale et pour les moments agréables que nous avons partagés ces dernières années. Il s'agit de Nicolas Roby, Francine Jacques, Amélie Proulx, Claude Rioux et Soledad Cardona-Maldonado. Merci beaucoup !

Des collègues et amis doivent être remerciés pour leur présence dans ma vie. Je remercie Abir, Amy, Ferdaous, Christiane, Leila, Lorena, Madiha, Malika, Manna, Mehdi, Meiyun, Sadok, Sari, Sean, Xiaoming, Ya et Zied. Vous m'avez aidée à trouver mon équilibre lors des étapes les plus difficiles de cette épreuve.

« Viser plus haut » est l'une des valeurs fondamentales de ma famille. Je remercie mes parents Ahmed et Souad qui ont réussi à cultiver la persévérance, le dépassement de soi et l'intégrité dans chacun de leurs six enfants. À 6853 km de distance, vous m'avez constamment accompagnée, consolée et encouragée à faire plus et mieux. Je vous aime plus que tout au monde ! Merci à mes sœurs Dre Sana, Dre Sawsen, Dre Asma et à mes frères Dr Mohamed et Slah. Mohamed, je te dois beaucoup.

Enfin, je remercie Adam, mon mari et mon meilleur ami. Avec ton grand amour, ta bonne humeur et ta joie de vivre, tu as illuminé les journées les plus sombres de ce parcours. Tu as toujours cru en moi et tu m'as soutenue à ta façon. Je suis très chanceuse de t'avoir dans ma vie.

# Introduction générale

Cette thèse cherche à explorer le lien entre les identités des gestionnaires des filiales des EMN et leurs niveaux d'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH. Leur autonomie est-elle exclusivement la résultante des structures institutionnelles et organisationnelles ? L'individu avec ses différentes identités, peut-il avoir un impact significatif sur cette autonomie?

L'étude de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des entreprises multinationales (EMN) ne constitue pas une thématique nouvelle. Les études de Garnier (1971, 1978, 1982, 1984) en sont la preuve. Pourtant, cette question n'arrête pas de susciter l'intérêt des chercheurs en management international. La littérature sur l'autonomie des gestionnaires des filiales des EMN en matière de normes managériales a connu plusieurs étapes d'évolution durant ces quatre dernières décennies. Deux principaux courants caractérisent les recherches relatives à l'autonomie décisionnelle en matière de relations d'emploi au sein des EMN. Le premier courant part du fait que la capacité de ces entreprises à acquérir et à utiliser le savoir au-delà des frontières nationales constitue leur principal avantage compétitif. Les études qui y adhèrent mettent l'accent sur l'activité du transfert des politiques et pratiques comme principale source d'avantage compétitif. Le second courant souligne l'évolution de la relation entre le siège social et les filiales pour étudier l'autonomie décisionnelle ou encore la discrétion décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi des filiales des EMN. La littérature abondante de ces deux courants de recherche converge vers une prise de conscience de l'importance des facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires de filiales des EMN.

Les facteurs influençant cette autonomie décisionnelle ont été beaucoup étudiés. Les études précédentes notamment celles qui ont fait l'objet d'un grand projet de recherche intitulé INTREPID (Investigation of Transnationals' Employment Practices : an International Database) se sont concentrées sur l'étude de la question de centralisation vs autonomie des filiales des EMN en matière des pratiques d'emploi. Se basant sur un échantillon représentatif d'EMN présentes dans plusieurs pays tels que le Canada, la Grande-Bretagne, la Belgique, l'Australie, le Mexique et l'Argentine, ces études emploient le même questionnaire et une

méthodologie quantitative simplifiant le monde complexe de l'EMN. Grâce à ces travaux, l'explication de l'autonomie des gestionnaires a évolué d'une explication extra-organisationnelle qui présente principalement les institutions nationales et internationales et les cultures nationales comme principaux déterminants à une explication organisationnelle qui se reflète essentiellement dans les caractéristiques des EMN et leurs filiales (p. ex., la structure et la stratégie). Plus récemment, une explication plus complexe a été avancée par les chercheurs qui ont intégré les jeux micro-politiques à l'étude de l'autonomie et qui considèrent les EMN comme des lieux de contestation où les acteurs sont guidés par leurs propres intérêts et identités. Or, l'étude des gestionnaires globaux qui suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs fait l'objet de recherches distinctes. Ces dernières soulignent que l'état d'esprit mondialisé (*global mindset*) et la mobilité internationale sont désormais reconnus comme les clés de la réussite des EMN dans le contexte actuel.

Cette thèse met en lumière le fait que malgré la montée des recherches sur les filiales des EMN, il y a encore un manque de compréhension des facteurs de différents niveaux susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Elle se penche sur l'étude de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et vise à intégrer ces différents cadres théoriques. Le cadre théorique multiniveau et ambitieux de cette thèse réunit des déterminants de différents niveaux (macro ou *institutionnel*, méso ou *organisationnel* et micro ou *individuel*) de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN relative aux pratiques de GRH. Voulant aller au-delà des déterminants institutionnels et organisationnels, cette recherche explore les déterminants individuels, spécifiques aux gestionnaires, qui sont susceptibles d'influencer cette autonomie. L'introduction de ces déterminants permet de mettre en relief le rôle joué par les gestionnaires globaux qui est très souvent négligé dans les études sur l'autonomie et la discrétion au sein des filiales en matière de politiques et pratiques d'emploi.

Cette recherche propose de souligner l'importance de l'acteur individuel dans ce processus de prise de décision relative aux politiques et aux pratiques d'emploi au sein des EMN. Bien que quelques recherches se penchent sur l'étude des acteurs individuels au sein des EMN, et ce en matière de leurs jeux micro-politiques, leur pouvoir, leurs ressources, leurs capacités sociales et leurs compétences sociales au sein des EMN, les identités et les intérêts des

gestionnaires demeurent sous étudiés. Quelques études récentes ont souligné que l'analyse de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN passe, entre autres, par une meilleure prise en compte des facteurs individuels des acteurs prenant ces décisions. Cette recherche s'intéresse à l'étude de l'influence de certains déterminants telles que les identités des gestionnaires des filiales sur leur autonomie décisionnelle en matière de politiques et des pratiques de GRH. Trois identités sont étudiées : l'identité professionnelle, l'identification organisationnelle et l'identité sexuelle. Avec la reconnaissance de l'importance des identités des acteurs dans les processus d'institutionnalisation, leur exploration à l'égard des EMN s'avère une piste de recherche intéressante. Ainsi, l'exploration de l'influence des identités des gestionnaires des filiales sur leur autonomie décisionnelle contribuera d'une manière significative à l'avancement des recherches sur les EMN. L'approche intégrative de différents courants théoriques proposée dans le cadre de cette recherche peut sembler simpliste ou très ambitieuse dans sa façon de connecter plusieurs littératures. Les résultats nous donneront une idée plus réaliste des retombées d'une telle approche intégrative exploratoire.

Notre recherche de nature exploratoire nécessite une recherche de type qualitative mobilisant des études de cas multiples de type monographique. Deux grandes EMN françaises et 10 cas individuels ont fait l'objet d'une analyse empirique. Un total de 40 entrevues avec les hauts gestionnaires des filiales et du siège social et des centaines de documents (brochures et documents informatifs, documents de références, revues de presse) sont analysées pour répondre à notre question de recherche.

Cette thèse de format classique se structure autour de huit chapitres. Le chapitre 1 se veut une mise en contexte. Après avoir présenté l'évolution des entreprises multinationales et des filiales, nous partons de la littérature portant sur le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sein des EMN pour présenter notre objet d'étude qui est l'autonomie de prise de décision relative aux politiques et pratiques de GRH au sein de la filiale. Nous nous penchons ensuite sur les différents types des gestionnaires opérant au sein des EMN ainsi que leurs différents rôles. Finalement, nous exposons notre problématique de recherche et sa pertinence.

Le chapitre 2 présente notre revue de littérature visant à cibler les travaux particulièrement significatifs à l'étude de notre problématique et ainsi à délimiter le vaste champ

de recherche sur les pratiques d'emploi au sein des EMN. Notre objet de recherche est exposé sous deux différentes perspectives théoriques : la perspective structurelle et la perspective de l'agentivité. Puis, les approches théoriques permettant de justifier les facteurs explicatifs des décisions relatives aux pratiques d'emploi prises au sein des filiales sont présentées. Ces facteurs explicatifs sont ainsi divisés en trois groupes : les facteurs institutionnels, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. À partir des différentes approches théoriques et pour chaque facteur explicatif, des propositions théoriques sont formulées permettant ainsi de mettre la lumière des pistes de réponse à notre question de recherche.

La présentation détaillée des différents facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH mène à notre chapitre 3 qui s'intéresse d'une manière plus explicite à l'application des différentes théoriques et aux liens entre nos différents concepts. Après avoir clarifié notre objet de recherche, notre modèle conceptuel est présenté. Il existe trois niveaux d'autonomie décisionnelle qu'un gestionnaire de filiale peut avoir : très fort, modéré ou très faible. Ces trois niveaux nous ont permis de formuler les hypothèses de recherche à partir de l'application de nos différentes propositions théoriques permettant ainsi de tester l'ensemble de ces relations dans le cadre de notre étude.

Le chapitre 4 se penche sur la démarche méthodologique utilisée pour répondre à notre question de recherche et pour valider empiriquement notre modèle conceptuel. L'opérationnalisation des concepts à l'étude se base principalement sur la littérature. Enfin, l'ensemble des données collectées sont analysées et codifiées selon une grille développée à partir de notre cadre d'analyse.

Le cinquième chapitre de cette thèse détaille le profil des deux EMN à l'étude, nommées AlimentCo et EnergyCo pour des raisons d'anonymat. Pour chacune de ces deux entreprises, toutes les informations générales relatives entre autres, à sa structure, sa stratégie et son évolution sont présentées. Ces deux EMN avaient la particularité d'avoir mené durant les dernières années des projets de transformation stratégique. Ces projets ont impacté leur vision, leur mission, leur stratégie, leur organisation et leur structure. Ils sont intéressants dans la mesure où ils sont rares et représentent des processus de longue durée entraînant des modifications des rapports de force au sein de l'EMN.



Les chapitres six, sept et huit sont dédiés à la présentation des résultats de notre étude et de la validation de notre modèle conceptuel. L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques de GRH est un concept multifacette dont les multiples résultats ont fait l'objet de notre sixième chapitre. Ce dernier se base sur 10 études de cas individuelles afin d'exposer trois types de variations de cette autonomie que nous avons observée lors de l'analyse : l'autonomie varie en fonction des EMN, de la nature des politiques et pratiques RH et du haut gestionnaire de filiale.

Face à cette multitude de variations de l'autonomie, plusieurs facteurs explicatifs ont été présentés dans le cadre de notre chapitre 7. Les résultats affirment qu'un ensemble de facteurs multiniveaux influencent le niveau d'autonomie du gestionnaire. Il s'agit entre autres de : la distance culturelle, la stratégie d'affaires de l'EMN, la structure de la fonction RH, le secteur d'activité de l'EMN, la forte présence des expatriés dans les filiales, l'identité sexuelle, l'identité professionnelle, l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales ainsi que son pays d'origine et son expérience internationale.

Le chapitre 8 revient sur l'ensemble des résultats pour mettre en valeur les principales contributions de cette thèse. Bien qu'elle présente plusieurs limites, cette recherche exploratoire s'est basée sur des entrevues approfondies menées auprès des hauts gestionnaires de deux EMN ayant des projets de transformation organisationnelle. Cette étude permet d'avancer les connaissances sur le concept d'autonomie en confirmant qu'il s'agit d'un concept qui gagnera à être étudié au niveau individuel et en matière de création et d'implantation des politiques et des pratiques. L'autonomie est loin d'être dichotomique et il est de nature dynamique. Ses déterminants peuvent être classés par ordre d'importance comme suit : individuels, organisationnels et institutionnels.

En somme, cette thèse rappelle que l'humain est d'une importance majeure au sein des organisations et que sa marge de manœuvre dans la prise de décision ne doit pas être sous-estimée. Cet acteur doit être davantage étudié au sein des recherches portant sur les EMN. Sur le plan pratique, cette recherche invite les hauts gestionnaires des filiales et responsables des politiques RH à avoir une vision plus large de son travail et de l'organisation au sein de laquelle il travaille et être plus ouvert à l'expérience internationale.

# **Chapitre 1 : Structure, raison d'être et acteurs stratégiques des entreprises multinationales : vers une problématique de recherche**

*« Organizations are neither the rational, harmonious entities celebrated in managerial theory nor the arenas of apocalyptic class conflict projected by Marxists. Rather, it may be argued, a more suitable notion lies somewhere between those two – a concept of organizations as politically negotiated orders »* (Bacharach et Lawler, 1980, p. 1).

Ce premier chapitre présente le cadre de cette recherche doctorale et la problématique de recherche. Il se décline en quatre parties : la structure des entreprises multinationales (EMN), la raison d'être des EMN, les acteurs stratégiques au sein de ces entreprises et la problématique de recherche.

## **1.1 Structure des entreprises multinationales**

### **1.1.1 Les entreprises multinationales : caractéristiques et perspectives**

Présentes dans la majorité des pays du monde et couvrant de plus en plus d'activités et de secteurs (Léonard, Pulignano, Lamare et Edwards, 2014, p. 173), les entreprises multinationales (EMN) se présentent aujourd'hui comme un acteur important dans le domaine du travail (Léonard et al., 2014, p. 173; Murray, 2010, p. 19). Comme toute autre entreprise, l'EMN a pour principal objectif la création et le maintien d'un avantage compétitif par la maximisation des bénéfices et la minimisation des coûts. Toutefois, les EMN diffèrent des autres entreprises sur trois plans reflétant trois perspectives différentes.

En premier lieu, les EMN peuvent être présentées comme une forme organisationnelle distincte des organisations nationales (Whitley, 2009, p. 145). Cette perspective est la résultante de l'implantation de chaque EMN sur plusieurs territoires dépassant le cadre d'une nation et de l'apprentissage, et le développement de compétences et de savoirs à partir de différents contextes nationaux (Ibid., 146). Il y a ainsi un partage international de l'autorité au sein des différentes unités de l'EMN (Ibid., 153). L'EMN se présente ainsi comme un acteur créateur et façonneur, répondant aux changements institutionnels du pays d'accueil et du pays d'origine (Dunning et Lundan, 2009, p. 93). Les EMN sont considérées comme des entreprises qui cherchent trois types d'avantages qui relèvent de la propriété (compétences organisationnelles dans le pays d'origine telles que le capital humain, la technologie, les droits de propriété intellectuelle), de la localisation (le lieu d'internationalisation doit apporter des avantages tels que la réduction des coûts d'activité et l'élimination des entraves au commerce) et de l'internationalisation (il s'agit du mode d'internationalisation de l'EMN qui peut lui procurer la capacité d'organiser ses activités de commerce international d'une manière plus efficace en termes de coût de transaction que ces concurrents locaux) (Geppert et Dörrenbächer, 2011, p. 7-8). Ce trio est connu sous le nom du paradigme « *Ownership, Locational and Internalization (OLI) advantages* » de Dunning (1977). Ceci reflète un paradigme éclectique et une vision économique apolitique de l'EMN. Le but ultime de cette dernière est la maximisation des profits.

En deuxième lieu, chaque EMN peut être présentée comme un réseau inter-organisationnel enraciné dans et interagissant avec un réseau externe plus large composé, à titre d'exemple, de clients, fournisseurs, gouvernements, institutions financières (Ghoshal et Bartlett, 1990, p. 603). Ainsi, les EMN sont enracinées dans plusieurs contextes et ces derniers sont porteurs d'avantages et d'inconvénients (Geppert et Dörrenbächer, 2011, p. xvii). De plus, les EMN sont considérées comme des constructions sociales étant donné que leurs stratégies et leurs structures sont façonnées par les contextes institutionnels nationaux de leurs pays d'origine et de leurs pays d'accueil (Morgan, Kristensen et Whitley, 2001, p. 1-2). Les EMN peuvent ainsi être définies comme des acteurs opérant « *across different national business systems, often with substantially different national ways of organising capitalism* » (Almond, 2011, p. 258). Ceci reflète une des trois 'images' de l'EMN (Collinson et Morgan, 2009) celle d'un espace social transnational au sein duquel plusieurs activités sont exercées (Morgan et al.,

2001, p. 10) ou tout simplement comme une société (Morgan et Kristensen, 2006, p. 167). L'EMN impacte non seulement les institutions du pays d'accueil, mais aussi tout le système social dans lequel elle opère ainsi que la vie des participants (Ibid.). L'EMN n'est pas seulement une entité économique, mais aussi un système social, politique, culturel et économique et elle représente par conséquent une micro-société (Ibid., 168).

En dernier lieu, les EMN ne sont pas des acteurs sociaux homogènes (Morgan et al., 2001, p. 2) ou encore des institutions sociales monolithiques (Geppert et Dörrenbächer, 2011, p. 6). Elles sont très différentes sur le plan géographique, social, culturel et institutionnel et mettent en relation plusieurs acteurs qui ont des intérêts et des rôles différents (Geppert et Dörrenbächer, 2011, p. 6; Morgan et al., 2001, p. 2). Ceci a mené à l'existence de plusieurs types d'EMN dont les deux extrêmes sont le type hiérarchique caractérisé par une forte dominance du siège social et le type transnational ou réseau permettant une répartition plus égalitaire des pouvoirs entre le siège social et les filiales. Par conséquent, la gestion dans ces différents contextes institutionnels dans lesquels les EMN opèrent pose un défi de taille (Ibid.). Ceci reflète une autre « image » de l'EMN qui est celle d'un terrain contesté « *contested terrain* » (Morgan et Kristensen, 2006) au sein duquel le siège social et les filiales sont de façon permanente en négociation et en conflit. En effet, chaque EMN regroupe des acteurs internes et externes (ex : employés, gestionnaires de la filiale, gestionnaire du siège social, clients, fournisseurs) ayant des intérêts différents qui utilisent leurs ressources pour les atteindre (Edwards et Bélanger, 2009, p. 193). Ce terrain contesté reflète un milieu au sein duquel il y a une forte résistance politique entre ces différents acteurs (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1471). Ces processus de négociation et de conflit sont appelés des conflits de pouvoir micro-politique et apportent une nouvelle compréhension des EMN comme une configuration complexe du conflit de pouvoir micro-politique à tous les niveaux de l'organisation (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1473).

Pour conclure, pour qu'une entreprise soit une EMN, elle doit avoir les caractéristiques suivantes : être une fédération décentralisée d'actifs et de responsabilités, avoir un processus de gestion qui vise la coordination informelle du personnel tout en étant contraint par les systèmes de contrôle financier et finalement assurer le traitement des opérations mondiales comme un

portefeuille d'activités nationales (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 56). L'EMN est ainsi une organisation unique dans son genre (Dörrenbächer et Geppert, 2011, p. 6) qui peut être vue de différentes manières.

Dans le cadre de cette thèse, nous mettons l'accent sur l'image de l'EMN comme un terrain contesté (Morgan & Kristensen, 2006) qui permet de comprendre les processus micro-politiques influençant l'autonomie décisionnelle de cette entité économique et, par conséquent, les jeux politiques et les conflits d'intérêts entre les différents acteurs engagés dans le processus de prise de décisions. Les caractéristiques de ces EMN permettront aussi de justifier l'importance des autres facteurs spécifiques à l'EMN et à l'environnement dans lequel elle opère et qui sont susceptibles d'influencer son autonomie décisionnelle.

### **1.1.2 Les filiales des EMN**

Birkinshaw et Hood (1998, p. 774) définissent une filiale comme une entité à valeur ajoutée opérant dans un pays d'accueil. Une filiale est aussi définie comme « *toute unité opérationnelle contrôlée par l'EMN et située en dehors du pays d'origine* » (Birkinshaw, Hood et Jonsson, 1998, p. 224, traduction libre). Les études sur les EMN accordent à la filiale une place de plus en plus importante et la présente comme « *un acteur semi-autonome avec son propre environnement et des ressources distinctives, capables de faire ses propres choix stratégiques au sein de certaines contraintes.* » (Bouquet et Birkinshaw, 2008, p. 478, traduction libre). Elle peut être responsable d'une seule activité ou de toute une chaîne de valeur (Birkinshaw et Hood, 1998, p. 774).

La relation siège-filiale présente un intérêt particulier (p. ex., Beddi, 2015; Kostova, Marano et Tallman, 2016). En se basant sur les études qui ont été publiées dans le *Journal of World Business (JWB)* au cours de la période allant de 1968 jusqu'à 2015, Kostova et al.(2016) soulignent que cette relation a connu un grand changement durant ces cinq décennies. Ce changement est le résultat de l'évolution du contexte (de la mondialisation) qui a rendu la gestion des environnements interne et externe de l'EMN de plus en plus complexe. Les différentes typologies des EMN (p. ex., Bartlett et Ghoshal, 1998) donnent un aperçu général

sur cette relation et sur son évolution. Par exemple, les EMN de type transnational reposent sur l'existence d'une relation de coopération entre le siège et les filiales (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 76). Toutefois, même avec la forte montée du modèle transnational des EMN, la relation siège-filiale reste, dans une certaine mesure, porteuse de conflits (Beddi, 2015, p. 85; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011). En effet, la relation siège-filiale peut être coopérative en présence d'intérêts partagés et d'une forte justice procédurale alors qu'elle peut être conflictuelle en cas de divergence d'intérêts des différents acteurs (Beddi, 2015, p. 90).

Ce conflit n'est pas un élément complètement négatif (Beddi, 2015, p. 85; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011). La relation de conflit entre le siège et les filiales émane de plusieurs éléments notamment les différences de pouvoir détenu par les acteurs au sein de l'EMN (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011) et la distance culturelle entre ces deux entités (Pahlberg, 1995; Singh et Kogut, 1989). Les différences culturelles ont été souvent étudiées dans le cadre des recherches faites sur la question portant sur les besoins d'intégration globale et de réponse locale. Quant aux différences de pouvoir, plusieurs études (p. ex., Dörrenbächer et Gammelgaard, 2006; Kristensen et Zeitlin, 2005) montrent que les jeux de pouvoir sont omniprésents au sein des EMN.

Ces différences de pouvoir et de culture permettent de justifier que la relation siège-filiale diffère en fonction de la filiale étudiée (Pahlberg, 1995). En prenant l'exemple d'une EMN ayant des filiales dans différents pays, Kristensen et Zeitlin (2005) ont montré que ces filiales disposent de stratégies et de niveaux d'autonomie différents.

La relation siège-filiale est fortement influencée par les différentes perceptions du rôle de la filiale, perceptions que peuvent avoir d'un côté le gestionnaire de cette filiale et d'un autre côté le gestionnaire de la société mère (Birkinshaw, Holm, Thilenius et Arvidsson, 2000, p. 324). Par exemple, la surestimation du rôle de la filiale par le gestionnaire de la filiale entraîne une relation bâtie sur le fort contrôle et la faible coopération entre la filiale étudiée et l'entreprise mère (Ibid., 338-339).

Par conséquent, la filiale est parmi les acteurs les plus influents au sein d'une EMN. Les filiales ne sont pas des acteurs réceptifs, passifs et sans aucun pouvoir : elles négocient avec le siège social et leurs forces de négociation dépendent des ressources dont elles disposent

(Birkinshaw, 1996; Kristensen et Zeitlin, 2005). Il faut ainsi dépasser la conceptualisation hiérarchique de la relation siège social-filiale pour étudier les questions actuelles relatives aux problèmes du travail au sein des EMN (Kostova et al., 2016, p. 178).

## **1.2 Raison d’être des EMN : le transfert des politiques et pratiques**

Le transfert des politiques et pratiques au sein des EMN est parmi les sujets les plus étudiés en « international business ». C’est le paradigme éclectique et la vision économique de l’EMN qui reconnaissent l’importance du transfert et le considère comme la raison d’être des EMN. En effet, le paradigme éclectique souligne la nécessité et l’importance pour les EMN de transférer non seulement les technologies « hard » telles que les structures organisationnelles, mais aussi et surtout les technologies « soft » comme les pratiques de travail (Dörrenbächer et Geppert, 2011, p.8). Cette question du transfert des pratiques organisationnelles fait partie d’une question plus large du transfert des connaissances et des savoirs au sein des EMN et elle contribue à la littérature portant sur la relation entre le siège social et la filiale (Kostova et al., 2016, p. 180).

### **1.2.1 Définitions**

Selon Volkov (2012, p. 42), les expressions telles que la « diffusion des connaissances », le « partage de savoirs », le « transfert des capacités organisationnelles », la « dissémination des connaissances » et le « transfert de savoirs » peuvent être utilisées d’une manière interchangeable pour refléter le phénomène de « transfert des connaissances ». D’une manière générale, le transfert de connaissances peut être défini comme étant l’action de redéployer ou dupliquer certaines connaissances organisationnelles d’une unité économique vers une autre (Teece, 1998, p. 65). Dans cette même veine, Winter et Szulanski (2001, p. 730) présentent la théorie du transfert de connaissances sous la forme d’une théorie de réplication stratégique. Appliquée aux meilleures pratiques, cette définition du transfert au sein de l’EMN est la réplication et l’exploitation à la fois horizontale et verticale de l’ensemble des ressources et des compétences liées à la pratique, et ce face à une situation d’incertitude vécue par l’unité

destinataire (Szulanski, 1996, p. 28). Ces définitions s'accordent sur l'importance de la reproduction de la connaissance en question à partir d'une unité émettrice vers une unité réceptrice.

Une pratique est une connaissance étant donné qu'elle représente « *[a] particular way of conducting organizational functions that have evolved over time under the influence of an organization's history, people, interests, and actions and that have become institutionalized in the organization* » (Kostova, 1999, p. 309). Elle est ainsi définie comme un ensemble de règles, d'éléments cognitifs, de valeurs et de croyances (Kostova, 1999, p. 310).

En prenant en considération la structure hiérarchique des EMN (le type ethnocentrique d'EMN de Perlmutter (1969, p. 11)), le transfert des pratiques a été souvent étudié comme une activité dont l'unité émettrice est le siège social et l'unité réceptrice est la filiale. Cette structure est caractérisée par la dominance du siège social sur les filiales en termes d'autorité et de prise de décision. Toutefois, la nouvelle EMN transnationale est organisée d'une manière complexe permettant une forte interdépendance entre le siège social et les filiales (Perlmutter, 1969, p. 11). Cette structure favorise une approche de collaboration entre le siège et les différentes filiales pour mettre en place des standards et des pratiques qui sont à la fois globaux et locaux. Ainsi, les connaissances transférées au sein d'une EMN peuvent être émises soit par le siège social, soit par une filiale et elles peuvent être transférées à d'autres filiales ou au siège. Par conséquent, le transfert peut être horizontal ou vertical. Toutefois, peu d'études font la distinction entre les deux types de transfert en traitant les deux de la même manière (Michailova et Mustaffa, 2012, p. 389). Plus précisément, la majorité des études ne reconnaissent pas que les flux de connaissances au sein des filiales peuvent prendre différentes directions (Ibid.). Au-delà de ces deux types de transfert (horizontal ou vertical), la filiale est aussi en mesure de transférer au siège social certaines connaissances stratégiques : il s'agit du transfert inversé ou « *reverse transfer* » (Edwards, 1998).

## 1.2.2 Importance

La littérature portant sur la relation entre la maison mère et la filiale met l'accent sur deux éléments justifiant l'importance du transfert des pratiques pour les EMN. Le transfert des



pratiques permet à l'EMN d'avoir, en premier lieu, un avantage compétitif par rapport à ses concurrents et, en second lieu, une forte culture organisationnelle. Ces deux éléments sont expliqués de la manière suivante.

Les EMN peuvent être définies comme un ensemble d'entités dispersées sur le plan géographique, mais liées sur le plan managérial. Ce lien managérial confirme que la capacité des EMN à acquérir et à utiliser le savoir au-delà des frontières nationales constitue un avantage compétitif. Plusieurs études soulignent que ces flux de connaissances ou de savoirs (la capacité d'acquérir et d'utiliser des connaissances au-delà des frontières) représentent la source d'un avantage compétitif important pour les EMN (Gupta et Govindarajan, 2000; Kogut et Zander, 1992, 1993; Mudambi, 2002). Le transfert des pratiques est aussi un élément important pour la performance organisationnelle (Kogut et Zander, 1992; Zaheer, 1995). Tippmann, Scott et Mangematin (2014) précisent qu'il y a deux différentes manières pour expliquer cet avantage : d'un côté, grâce au transfert, chaque savoir reflétant une compétence clé sera partagé entre les différentes unités de l'EMN. Ces unités seront en mesure de l'implanter et de l'utiliser, ce qui mène à un développement plus rapide des compétences de l'ensemble de l'EMN (Ghosal et Bartlett, 1998; Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Szulanski, 1996). D'un autre côté, chaque savoir transféré peut servir d'input, en combinaison avec d'autres connaissances, pour le développement de nouvelles compétences au niveau des différentes unités de l'EMN (Bartlett et Ghoshal, 1998; Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente et Mishra, 2007; Mudambi, 2002; Regner et Zander, 2011; Tsai, 2001).

Le transfert des pratiques a été principalement utilisé comme un moyen qui permet de garantir un certain contrôle de la filiale par le siège social (Almond, 2011; Bélanger, Lévesque, Jalette et Murray, 2013, p. 308), et ce dans le cas d'une pratique émise par le siège social. Cependant, avec la croissance des flux de connaissances dans différentes directions au sein d'une même EMN, cet objectif de contrôle s'est transformé en objectif de cohérence de gestion. Ce second argument trouve ainsi son explication dans le fait que le transfert intra-organisationnel des pratiques assure à l'EMN une certaine cohérence de gestion entre ces différentes entités (Almond, 2011, p. 258). En effet, le transfert sert à orienter, à conditionner, voire à réguler les actions et les décisions des acteurs de l'EMN et, par conséquent, il favorise la construction d'une identité commune pour l'ensemble de l'EMN se reflétant ainsi dans des routines et des valeurs

organisationnelles. Tous ces éléments contribuent ensemble à une forte culture organisationnelle.

### **1.2.3 Au-delà du processus de transfert : l'autonomie décisionnelle des filiales**

Plusieurs études se sont intéressées aux facteurs qui influencent le transfert des pratiques au sein des EMN. Le transfert des pratiques était aussi étudié sous un autre angle, plus large, celui des dynamiques de contrôle central et de l'autonomie des filiales vis-à-vis des pratiques (Ferner et al., 2004). Ce deuxième angle se base sur le fait que le transfert des pratiques au sein des EMN, et plus précisément celui des pratiques émanant de la société mère, fait partie du système de gestion d'une filiale. En effet, le transfert des pratiques ne représente qu'une partie de la configuration des systèmes de gestion dans les filiales des EMN. Cette configuration des systèmes de gestion est le résultat des décisions prises dans les configurations des pratiques suivantes : les pratiques émanant de la société mère, les pratiques émanant de la filiale, un mélange entre les pratiques de la société mère et celles de la filiale et enfin les meilleures pratiques (Rupidara et McGraw, 2011).

Le transfert des pratiques et le niveau de contrôle sont reliés, mais représentent deux différents concepts (Ferner et al., 2011). Ils sont liés de la manière suivante : « *Higher-level control very frequently involves the transfer to a subsidiary of policies devised elsewhere, normally at HQ.* » (Ferner et al., 2011, p. 485). Avec l'expansion des EMN et l'évolution de la relation filiale-siège, le transfert ne représente aujourd'hui qu'une partie du système de gestion des filiales. En effet, les gestionnaires des filiales ont de plus en plus d'autonomie décisionnelle en matière de pratiques organisationnelles : ils peuvent adopter ou adapter les pratiques existantes ou en créer de nouvelles.

Partant de ces constats, notre étude va au-delà de la question du transfert des pratiques et nous nous intéressons à l'étude de l'autonomie décisionnelle des filiales. Cette dernière se reflète entre autres dans la prise de décisions relatives aux différentes politiques et pratiques mises en œuvre par les gestionnaires des filiales.

## **1.3 Les acteurs stratégiques au sein des EMN : les gestionnaires**

Les EMN mobilisent beaucoup de ressources pour réussir leurs opérations à l'international. Les gestionnaires sont ainsi à la fois des acteurs stratégiques et une ressource importante dont disposent ces firmes pour atteindre leurs objectifs de performance. Toutefois, les gestionnaires au sein des EMN doivent avoir des caractéristiques les différenciant des autres gestionnaires opérant dans des entreprises nationales. Cette troisième partie du présent chapitre se penche sur les différentes catégories de gestionnaires opérant au sein des EMN afin de mieux comprendre leurs rôles.

### **1.3.1 Les gestionnaires dans les EMN**

#### **1.3.1.1 Évolution du concept de gestionnaire : d'un gestionnaire national vers un gestionnaire mondial**

Le concept « d'exécutif » a beaucoup évolué passant de la notion de « gestionnaire » qui était très répandue au cours du 20<sup>e</sup> siècle à la nouvelle notion de « gestionnaire mondial » ou encore de « leader mondial » qui a été introduite au 21<sup>e</sup> siècle (Dabic et Zorko, 2011; Heames et Harvey, 2006). Les gestionnaires ont ainsi vu leur profession évoluer en fonction du processus de mondialisation. Le concept de gestionnaire est devenu ainsi beaucoup plus diversifié : gestionnaire national, gestionnaire international et gestionnaire mondial. Le concept de gestionnaire international a évolué avec le temps et avec l'évolution de la forme des EMN (Bartlett et Ghoshal, 1991) : de manager ou gestionnaire international traditionnel vers le manager transnational compétent ou encore le gestionnaire mondial (Adler et Bartholomew, 1992; Pucik et Saba, 1998). Pucik et Saba (1998) font la distinction entre un gestionnaire international et un gestionnaire mondial et ils proposent les définitions suivantes : un gestionnaire international (ou un expatrié) est un cadre ayant une position de leadership avec des missions internationales alors qu'un gestionnaire global est : « *un dirigeant qui a une*

*compréhension pratique des affaires internationales, a une capacité à travailler à travers les frontières interculturelles, organisationnelles et fonctionnelles et est capable d'équilibrer les exigences simultanées de rentabilité à court terme et de croissance* » (Pucik et Saba, 1998, p. 40, traduction libre).

C'est dans ce sens que Cappellen et Janssens (2005) ont défini un gestionnaire mondial tout en précisant qu'il s'agit souvent d'une personne occupant un poste avec des responsabilités dépassant les frontières nationales et répondant à des demandes potentiellement contradictoires provenant de son environnement de travail. Ainsi, avoir une vision d'affaires globale et être capable de comprendre différentes cultures s'avèrent des éléments clés pour réussir à jouer ce rôle de gestionnaire mondial.

Il est aussi important de noter que le développement de ces gestionnaires mondiaux qui sont essentiels pour le succès organisationnel doit se faire conjointement par les EMN et les universités délivrant des diplômes en gestion internationale (MBA) (Finney et Von Glinow, 1988). Ce développement fait appel à un processus de gestion des talents qui doit être mis en place au sein de l'EMN. Cette gestion des talents se présente pour l'organisation comme un moyen efficace permettant de garantir un avantage compétitif. Le développement des gestionnaires mondiaux est difficile, mais pas impossible (McCall et Hollenbeck, 2002, p. 13). Il se fait principalement par l'expérience à l'étranger étant donné que cette dernière permet de vivre le choc culturel qui représente la principale expérience signifiante d'un gestionnaire mondial (McCall et Hollenbeck, 2002, p. 129).

Ces gestionnaires mondiaux ont de plus en plus besoin de compétences sophistiquées appelées « *global mindset* » ou encore « mentalité transnationale ». Le concept de *global mindset* a été introduit pour la première fois par Bartlett et Ghoshal en 1991. Il a été utilisé pour décrire les compétences des dirigeants qui ont réussi dans des emplois combinant à la fois des dimensions culturelles et d'affaire. Cette mentalité va permettre au manager de passer d'un rôle d'un défenseur des intérêts nationaux à un défenseur des intérêts mondiaux (Dabic et Zorko, 2011, p. 259).

### **1.3.1.2 Typologie des gestionnaires au sein d'une EMN**

Il n'existe pas un modèle unique pour le gestionnaire global ou mondial. Bartlett et Ghoshal (1998) répartissent les managers globaux ou mondiaux en trois catégories selon leur domaine de spécialisation : les « *Global business managers* », les « *Country managers* » et les « *Functional managers* ». Le « *Global business manager* » ou le directeur d'affaires mondial a pour principale mission l'accroissement des profits à partir d'opérations mondiales intégrées. Le « *Country manager* » ou le gestionnaire de filiale doit répondre ou satisfaire les exigences du gouvernement du pays d'accueil et défendre la position de la firme sur le marché tout en la protégeant des compétiteurs locaux et étrangers (Bartlett et Ghoshal, 1991, p. 102). Finalement, le « *Functional manager* » ou le gestionnaire fonctionnel, avec ses activités opérationnelles, a moins de chances de participer ou de contribuer à l'activité mondiale de l'entreprise transnationale. Outre ces trois types de gestionnaire, il y a aussi les hauts dirigeants des entreprises au sein du siège social ou « *Top executives at corporate headquarters* » qui jouent le rôle le plus important dans la gestion transnationale en façonnant les interactions entre les trois groupes cités en haut (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 232).

Cette typologie a été utilisée par plusieurs autres études dont certaines se sont juste concentrées sur l'analyse des gestionnaires nationaux (*Country manager*) appelés aussi les gestionnaires des filiales (p. ex., Birkinshaw, 1995; Vora et Kostova, 2007).

### **1.3.1.3 Rôles joués par les gestionnaires d'une EMN**

Le développement des EMN transnationales repose sur les décisions prises par les gestionnaires à différents niveaux de l'organisation, des décisions qui auront des conséquences sur l'ensemble de l'EMN (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 211).

Partant de la répartition de Bartlett et Ghoshal (1998) des managers mondiaux, le tableau 1.1 reprend les différents rôles qui peuvent être joués par chaque spécialiste (Bartlett et Ghoshal, 1991, p. 102). D'abord, le directeur d'affaires mondial a trois rôles : stratège de l'organisation, architecte de la configuration mondiale des actifs et des ressources de l'organisation et finalement coordinateur des transactions qui dépassent le cadre national.

Tableau 1.1 Les rôles des gestionnaires au sein de l'EMN

Type de gestionnaire	Rôles		
<b>Le directeur d'affaires mondial</b>	Stratège de l'organisation	Architecte de la configuration mondiale des actifs et des ressources de l'organisation	Coordinateur des transactions dépassant le cadre national
<b>Le gestionnaire national ou le gestionnaire de filiale</b>	Contributeur et participant actif à la stratégie globale	Constructeur des ressources et des capacités locales	Capteur et interprète des opportunités et des menaces locales
<b>Le gestionnaire fonctionnel</b>	Soutenir ou défendre les innovations qui peuvent offrir des possibilités d'applications transnationales	Rechercher ou détecter des informations spécialisées dans le monde entier	Procéder à la pollinisation croisée des connaissances de pointe et des meilleures pratiques
<b>Les hauts dirigeants</b>	Leader au sein de l'organisation	Découvreur de talent	Développeur de talents

Source : Adaptés et traduits de Bartlett et Ghoshal (1991)

Ensuite, le gestionnaire national a trois rôles vitaux : « *le capteur et l'interprète des opportunités et des menaces locales, le constructeur des ressources et des capacités locales et finalement le contributeur et le participant actif à la stratégie globale* » (Bartlett et Ghoshal, 1991, p. 104, traduction libre). Quant au gestionnaire fonctionnel, il a trois rôles : « *rechercher ou détecter des informations spécialisées dans le monde entier, procéder à la pollinisation croisée des connaissances de pointe et des meilleures pratiques et soutenir ou défendre les innovations qui peuvent offrir des possibilités et des applications transnationales* » (Bartlett et Ghoshal, 1991, p. 105, traduction libre). Finalement, les hauts dirigeants ont aussi trois rôles à jouer : leader au sein de la firme transnationale, découvreur de talents et développeur de talents (Bartlett et Ghoshal, 1991, p. 107).

Outre cette répartition des rôles managériaux au sein des EMN selon différents profils types de gestionnaire, Berson, Erez et Adler (2004) proposent une division de ces rôles selon différents niveaux : local et global. D'un côté, les rôles de liaison locale se concentrent sur les relations entre les « leaders » et les « suiveurs » et reflètent une perspective de l'échange social du leadership qui met en évidence les rôles de leadership orienté vers les tâches et les gens. Ces rôles impliquent de l'échange social et sont plus sensibles aux valeurs culturelles des managers. D'un autre côté, les rôles de liaison globale rendent les gestionnaires responsables du développement des relations et des interdépendances au sein de leurs filiales avec les autres filiales et le siège (Berson et al., 2004).

Un autre rôle qui est souvent cité dans la littérature est celui de l'entrepreneur transnational (Drori, Honig et Wright, 2009; Yeung, 2002). En effet, le gestionnaire peut jouer le rôle d'entrepreneur transnational en cherchant des occasions d'affaires tout en ayant le contrôle des réseaux, des idées, des informations et des pratiques. Ces occasions seront favorables pour la promotion des activités entrepreneuriales (Drori et al., 2009, p. 1001). Contrairement à l'« *international business* », l'entrepreneuriat transnational prend en compte le système social, économique et politique du pays d'accueil (Yeung, 2002). Ainsi, les structures institutionnelles sont très importantes pour l'entrepreneur transnational et elles forment les règles du jeu lors de sa prise de décision (Yeung, 2002, p. 31). Les entrepreneurs transnationaux peuvent être définis sous différentes perspectives dont les deux plus importantes sont : la perspective institutionnelle (les acteurs sont influencés par et influencent les institutions) et la perspective des relations de pouvoir (le choix d'une stratégie par un acteur dépend des ressources dont il dispose) (Drori et al., 2009, p. 1009-1010).

Tenant compte de l'importance croissante des gestionnaires, les nouveaux programmes de GRH visent le développement d'une nouvelle organisation mondiale intégrée et flexible qui est bâtie sur les perceptions, les capacités et les relations de ces gestionnaires (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 212). Ces derniers doivent ainsi avoir une mentalité mondialisée (*Global mindset*) pour mener à bien leurs rôles au sein des EMN. En effet, les études sur le management international soulignent l'importance de cultiver et de développer le *Global mindset* en la considérant comme une caractéristique cognitive importante et une clé de succès pour les entreprises (Ananthram et Nankervis, 2014, p. 196; Andresen et Bergdolt, 2017).

Il est à noter que les gestionnaires des EMN exercent leur rôle sous la contrainte des cultures nationales dans lesquelles l'organisation opère, et toutes leurs décisions sont façonnées par ces cultures qui sont en concurrence (Williams, 2011, p. 284). En particulier, ce sont les gestionnaires des filiales qui sont les plus exposés à une double contrainte environnementale liée aux effets du pays d'origine et aux effets du pays d'accueil.

### **1.3.2 L'importance d'étudier les gestionnaires**

À partir de différentes études, on peut conclure que les gestionnaires qui travaillent au sein des EMN sont des acteurs clés et méritent une étude plus approfondie. D'une manière générale, le nombre des acteurs qui sont impliqués dans des prises de décisions internationales stratégiques ou normatives est relativement faible, regroupant les membres de la haute direction, les gestionnaires des unités d'affaires, les directeurs de certains départements (Andresen et Bergdolt, 2017, p. 188).

D'abord, la demande des gestionnaires au sein des EMN est en hausse (Finney et Von Glinow, 1988; Laffineur et Mouhoud, 2015, p. 513). En effet, l'environnement économique mondial a favorisé la demande de nouvelles ressources humaines à savoir la demande des gestionnaires internationaux (Finney et Von Glinow, 1988). La mondialisation était ainsi favorable à l'augmentation du nombre de gestionnaires (Laffineur et Mouhoud, 2015) qui devront avoir pour principale fonction l'intégration culturelle (Finney et Von Glinow, 1988). Ceci s'explique par le fait que quand une entreprise devient une EMN, la composition de sa main-d'œuvre change en faveur de l'augmentation du nombre des gestionnaires qui assureront la coordination et le contrôle entre ses différentes entités à l'international (Laffineur et Mouhoud, 2015). Le développement de ces gestionnaires est devenu donc une nécessité et doit être fait conjointement par les universités et les organisations (Finney et Von Glinow, 1988).

Ensuite, avec la forte concurrence internationale, les EMN reconnaissent que les ressources humaines dont ils disposent et la manière avec laquelle il faut les gérer constituent les moyens de différenciation les plus prononcés (Dabic et Zorko, 2011). La forte demande sur le marché du travail mondial des gestionnaires mondiaux disposant de certaines caractéristiques



qui leur sont spécifiques constitue alors un défi de taille pour les EMN étant donné que le nombre de ces gestionnaires, même s'il est en croissance, reste limité (Ibid., 2011). La fonction de gestion internationale des ressources humaines (GIRH) fait face au défi de formation et du développement des gestionnaires mondiaux en termes de compétences et d'aptitudes qui lui seront nécessaires à l'échelle mondiale (Adler et Bartholomew, 1992, p. 62). La gestion des compétences spécifiques au contexte international dans lequel opère l'EMN est une tâche qui se greffe aux responsabilités des gestionnaires RH (Saba et Doucet, 2002).

Finalement, les gestionnaires sont capables d'influencer le comportement de la firme ainsi que sa performance (Bandiera, Lemos, Prat et Sadun, 2017; Bennedsen, Nielsen, Pérez-González et Wolfenzon, 2007; Bertrand et Schoar, 2003; Mullins et Schoar, 2016). En effet, chaque gestionnaire a son propre style de gestion et un effet fixe sur le processus de prise de décision au sein de l'organisation (Bertrand et Schoar, 2003, p. 1170). Cet effet des gestionnaires sur les différents processus organisationnels a été démontré empiriquement par plusieurs études (p. ex., Bertrand et Schoar, 2003; Mullins et Schoar, 2016) qui s'accordent sur le fait que le style de gestion ou encore la philosophie d'affaires des gestionnaires sont des déterminants du fonctionnement de la firme. Il est donc important d'aller au-delà des facteurs organisationnels et contextuels pour expliquer les différences et l'hétérogénéité des pratiques organisationnelles et prendre en compte aussi les facteurs individuels relatifs aux gestionnaires qui sont à la tête des organisations (Bertrand et Schoar, 2003, p. 1170; Wu et Schäffer, 2015, p. 129).

Les gestionnaires, malgré leur rôle clé au sein des EMN, demeurent sous-étudiés dans le cadre des études portant sur la relation société mère- filiale concernant le transfert des connaissances et l'autonomie décisionnelle des filiales.

## **1.4 La problématique et sa pertinence : influence des gestionnaires des filiales sur l'autonomie décisionnelle des filiales en matière de pratiques de GRH**

### **1.4.1 Problématique de la recherche**

Cette thèse s'intéresse à l'étude de l'autonomie des filiales étant donné qu'avec l'expansion des entreprises multinationales plusieurs filiales ont vu leur autonomie s'accroître vis-à-vis du siège social (Birkinshaw, 1996; Kristensen et Zeitlin, 2005). Cette autonomie se reflète principalement à travers la prise de décisions stratégiques (p. ex., Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et al., 1998; Kristensen et Zeitlin, 2005).

Étant donné que l'autonomie décisionnelle des filiales gagne à être étudiée comme une réponse à un ensemble complexe de facteurs (Garnier, 1982, p. 893), les études cherchent majoritairement à comprendre les facteurs qui influencent cette autonomie. Ces études peuvent ainsi être réparties en trois courants distincts. Le premier courant met l'accent sur les caractéristiques et les ressources de la filiale comme des facteurs importants qui exercent un impact sur l'autonomie de la filiale (Birkinshaw, 1997, p. 210). Le deuxième courant explique cette prise de décision faite au niveau de la filiale par des facteurs de niveau institutionnel tels que la différence entre la culture du pays d'origine et la culture d'accueil, et la différence entre les institutions du pays d'origine et celles du pays d'accueil (Almond, 2011; Almond et al., 2005; Ferner et al., 2004; Gunnigle et al., 2015; Kostova, 1999, p. 312). En effet, selon les théories macro-institutionnelles, la culture et les institutions exercent de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) et engendrent par conséquent des pratiques organisationnelles au niveau de la filiale semblables à celles existant au niveau du siège social. Le troisième courant souligne qu'il ne faut pas se limiter à l'analyse des facteurs contextuels (p. ex., Morgan et Kristensen, 2006). Ces études ont adopté la théorie micro-politique pour montrer que les filiales représentent un lieu de légitimation des décisions stratégiques prises par les EMN et elles sont donc un espace de jeux politiques, de résistances et de négociations entre les différents gestionnaires et entre les gestionnaires et les employés (Bélanger et Edwards, 2006;

Dörrenbächer et Geppert, 2011, p. 5-6; Morgan et Kristensen, 2006). Par conséquent, l'analyse des acteurs individuels et surtout ceux travaillant au niveau des filiales est très importante pour comprendre des décisions prises à ce niveau (Almond et al., 2005). En effet, les gestionnaires des filiales ne sont pas des acteurs passifs face à la stratégie organisationnelle, ils jouent un important rôle dans la prise de décisions stratégiques au sein de la filiale (p. ex., Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et al., 1998): ils décident de la mise en place, de la modification des politiques et pratiques émanant du siège social ou de la création de nouvelles.

Cette thèse revoit l'ensemble de ces courants théoriques, mais inscrit sa contribution théorique dans le cadre du dernier courant (micro-politique). En effet, force est de constater que les études portant sur les filiales des EMN et leur autonomie se concentrent sur un déterminisme multivarié pour expliquer la variation entre ces différentes entités économiques, cette thèse s'inscrit dans le courant de l'analyse stratégique proposé par les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg en 1977, qui est à l'origine de l'approche micro-politique et qui permet d'étudier les marges de manœuvre des acteurs au niveau individuel. Bien que cette autonomie décisionnelle n'est pas unidirectionnelle (Bélanger et al., 2013), certains chercheurs affirment qu'une meilleure compréhension des stratégies et des décisions prises au niveau de la filiale passe par l'analyse des acteurs qui sont engagés dans ces différentes stratégies et décisions (Almond, 2011; Almond et Gonzalez Menendez, 2014).

Il est important de souligner que les politiques et le pouvoir au sein des EMN peuvent être étudiés à trois différents niveaux (Bélanger et Edwards, 2006 ; Dörrenbächer & Geppert, 2011, p. 5-6): le niveau macro de la société, le niveau méso de l'organisation et le niveau micro de l'individu. Ces trois niveaux d'analyse sont importants pour comprendre les facteurs influençant la prise de décision en matière de pratiques d'emploi au sein des filiales des EMN : le niveau macro représente les facteurs contextuels, le niveau méso représente les facteurs organisationnels et finalement le niveau micro s'intéresse aux facteurs individuels au niveau de la filiale. Ce niveau micro est important étant donné que les politiques organisationnelles de la filiale ne peuvent être comprises que par une analyse des relations de pouvoir qui existent entre les acteurs individuels opérant au sein de cette entité (Bacharach et Lawler, 1980, p. 18). L'approche micro-politique souligne ainsi l'importance de prendre en compte la dimension humaine dans l'analyse de la prise de décision relative aux pratiques d'emploi au sein des filiales

des EMN. Il faut préciser que ce sont surtout les acteurs individuels qui travaillent au niveau des filiales qui doivent faire l'objet des analyses étant donné que les filiales sont les lieux de légitimation, de jeux politiques, de résistances et de négociations des décisions stratégiques prises au sein des EMN (Dörrenbächer et Geppert, 2011, p. 6).

Se basant sur l'approche micro-politique, nous proposons de prendre en compte davantage la dimension humaine dans l'analyse de la prise de décision relative aux pratiques d'emploi au sein des filiales des EMN. Ce besoin a été souligné par l'étude de Harvey, Fisher, McPhail et Moeller (2009) qui ont analysé l'impact de la mondialisation sur le processus de décision des gestionnaires globaux. Leur étude révèle que la mondialisation a changé le processus de prise de décision des gestionnaires globaux qui ne peut plus être considéré comme un processus rationnel. « *Recognizing the limits of traditional approaches, we suggest that there is a need to look beyond the model of organizational goals and rational decision-making and to incorporate those who encompass the complexity and diversity of organizational life* » (Harvey et al., 2009, p. 354). Comme conséquence à ces changements, l'analyse des politiques et du pouvoir est devenue impérative : « *The process of strategic decision-making has become a mix of stepwise rationality and politics, where power determines what decisions are made.* » (Harvey et al., 2009, p.354).

Alors que les études micro-politiques tentent de répondre à la question de « comment les acteurs individuels stratégiques au sein d'une entreprise multinationale influencent-ils le niveau d'autonomie décisionnelle d'une filiale d'une EMN ? » en mobilisant le pouvoir et les jeux micro-politiques comme principale explication, les caractéristiques sociales des acteurs individuels impliqués dans ce processus restent non explorées dans la littérature de management international. Nous nous sommes intéressés à l'étude des caractéristiques sociales des gestionnaires en lien avec leur niveau d'autonomie en matière de politiques et pratiques RH.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes posé la question générale suivante :

**Quelles caractéristiques des acteurs individuels stratégiques opérant au sein d'une filiale d'une EMN influencent l'autonomie décisionnelle de cette dernière ?**

Selon l'approche micro-politique, ce sont surtout les intérêts et les identités des acteurs individuels qui entrent en jeu lors du processus de prise de décision. Toutefois, l'approche n'explore pas davantage la nature et/ou les types de ces intérêts et identités. Cette thèse explore seulement les identités des acteurs. Dans la logique des convenances introduites par March en 1994, les acteurs individuels s'appuient principalement sur leurs identités pour prendre une décision tout en étant conscients du contexte dans lequel cette décision est prise.

Nous nous concentrons sur les gestionnaires des filiales comme l'un des acteurs clés au sein des EMN et nous souhaitons analyser l'effet de leurs différentes identités sur l'autonomie décisionnelle. Il pourrait s'agir des identités non liées au travail telles que le genre, l'âge, la nationalité ou des identités liées au travail telles que le fait d'être un gestionnaire et le fait de se sentir membre de l'organisation. Ce concept des identités, malgré son importance, a été souvent négligé (Dörrenbächer et Geppert, 2011, p. 5), minimisé ou pris pour acquis dans la majorité des recherches en gestion des ressources humaines (Almond et Gonzalez Menendez, 2014, p. 2599; Michailova et Mustaffa, 2012, p. 388). En plus de la prise en compte des facteurs institutionnels et organisationnels, l'originalité de cette thèse revient à mieux prendre en compte les identités des gestionnaires comme facteurs explicatifs de la décision prise au niveau de la filiale.

Nous posons les deux sous-questions de recherche suivantes :

**Comment les différentes identités des hauts gestionnaires des filiales influencent-elles leur niveau d'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines ?**

**Comment comprendre l'apport des identités des hauts gestionnaires par rapport à d'autres facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle en matière de politiques pratiques de gestion des ressources humaines ?**

Tout en mettant l'accent sur le niveau individuel (celui des hauts gestionnaires des filiales), cette recherche vise l'exploration de la boîte noire des identités des acteurs qui peuvent avoir un effet sur l'autonomie décisionnelle des filiales dans lesquelles ils opèrent. Tout en considérant l'importance des facteurs contextuels et organisationnels, nous souhaitons

davantage les arrimer à un niveau micro d'analyse, visant à mieux comprendre les facteurs liés aux caractéristiques sociales et perceptions des individus dans les prises de décision.

### **1.4.2 Pertinence de la problématique de recherche**

Si on reconnaît l'importance des identités des acteurs dans les processus de mise en place des institutions (Lok, 2010, p. 1331), cette piste à l'égard des EMN reste à développer. Pour autant, quelques études précisent que l'analyse de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN passe par les déterminants individuels spécifiques aux acteurs prenant ces décisions (Edwards et Molz, 2014; Molina, 2012; Vora et Kostova, 2007; Vora, Kostova et Roth, 2007; Wu et Schäffer, 2015). Ainsi, nous formulons la proposition selon laquelle l'exploration de l'influence des identités des gestionnaires des filiales sur le niveau d'autonomie aura une contribution significative à l'avancement des recherches sur les EMN qui ont trop souvent mis l'accent exclusivement sur l'importance des différences nationales, voire organisationnelles.

Cette section souligne deux volets justificatifs issus de la littérature appuyant la pertinence de notre problématique de recherche : la pertinence des identités pour définir notre objet de recherche qui est l'autonomie décisionnelle des filiales et la pertinence d'étudier les identités des individus au sein des EMN d'une manière générale.

#### La pertinence des identités pour expliquer notre objet de recherche

D'abord, notre choix d'étudier les gestionnaires des filiales émane des études sur les filiales. La filiale a été souvent considérée comme une « boîte noire » sans nécessairement comprendre ses détails et son fonctionnement (Tippmann, Scott et Mangematin, 2012a). Pourtant, la compréhension des filiales est, selon les études de Birkinshaw, d'une importance majeure pour la compréhension du fonctionnement de l'ensemble de l'EMN. Les filiales sont de plus en plus indépendantes du siège social et les gestionnaires des filiales ont ainsi de plus en plus de ressources et d'autonomie (Birkinshaw, 1996). Les gestionnaires des filiales ont une grande influence sur les filiales en termes de fonctionnement et de performance. Ils sont ainsi

des acteurs clés à étudier et très importants à comprendre au niveau de l'EMN afin que cette dernière soit mieux capable de choisir les personnes qui seront à la tête de ses filiales. Ainsi, l'EMN sera capable de renforcer les identités des gestionnaires en agissant sur les antécédents.

Ensuite, les conséquences des identités des individus sont multiples et importantes. Les identités des individus façonnent leurs actions au sein de l'organisation (Ramarajan, 2014, p. 589). De plus, les identités ont beaucoup de conséquences à la fois sur l'individu et sur l'organisation (Brickson, 2000) tels que l'influence sur le niveau du stress et de bien-être des individus (Beauregard et al., 2018; Brook, Garcia et Fleming, 2008; Linville, 1987; Marchand, Blanc et Beauregard, 2018; Thoits, 1983), l'influence sur le niveau de conflit entre les groupes (Brewer et Pierce, 2005), l'influence sur la performance organisationnelle (et ce en impactant le partage de l'information, la satisfaction au travail et la créativité) (Ashforth, Harrison et Corley, 2008) et les changements au niveau institutionnel (Besharov, 2014; Glynn, 2000; Rao, Monin et Durand, 2003; Yuval-Davis, 2006). Appliquées au cas des gestionnaires des filiales, les identités impactent aussi les rôles de ces acteurs au sein de la firme, la coopération siège-filiale et le transfert des connaissances (Vora et Kostova, 2007; Vora et al., 2007). À notre connaissance, les études faites à ce jour sur les identités des gestionnaires des filiales sont peu nombreuses et apportent une explication limitée, voire incomplète, de ce concept, de ses déterminants et de ses conséquences (voir annexe 1). Cette thèse vise ainsi à apporter une meilleure explication du lien qui existe entre ces identités et l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH.

Enfin, selon l'approche micro-politique, l'EMN peut être considérée comme une organisation politique, et ce en supposant que les acteurs clés au sein de cette organisation ont différents intérêts et différentes identités (Dörrenbächer et Geppert, 2011: Préambule, xvii). Malgré son importance, l'identité est souvent un facteur négligé dans ces jeux politiques : « *The role of institutions, interests and identities of actors who engage in political games in and around MNCs is neglected* » (Dörrenbächer et Geppert, 2011, p. 5). En faisant le lien avec les intérêts des individus dont l'importance est de plus en plus soulignée dans le cadre de la prise de décision, Creed, DeJordy et Lok (2010, p. 1360) affirment que « *identity largely shapes people's interests (real or perceived), implying that the politics of identity are at least as important factors in institutional change* ».

Au-delà de l'influence que peut exercer l'identité sur les intérêts des acteurs afin de prendre une décision, le lien entre l'identité des acteurs et la prise de décision peut être aussi direct. En effet, le lien entre la prise de décision et l'identité du preneur de décision est déjà bien établi (Newark, 2014). Il est admis qu'il existe un processus psychologique qui permet la formation d'une norme par un acteur. Ce lien peut prendre deux directions : d'un côté, l'identité peut influencer la prise de décision (March, 1994, p. 58), ainsi les identités des acteurs peuvent être considérées comme des filtres que ces derniers sont obligés de prendre en considération avant d'agir, et d'un autre côté, les décisions prises par un individu sont susceptibles d'influencer son identité (Weick, 1995, cité dans Newark, 2014). Nous nous intéressons seulement à la première direction de ce lien, soit à l'étude de l'influence des identités des acteurs sur leur prise de décision.

Dans cette perspective, notre recherche vise à apporter des réponses à nos questions de recherche en vue de donner une meilleure compréhension du rôle des identités des gestionnaires des filiales dans la prise de décision en matière de pratiques de GRH et à présenter un modèle de facteurs multiniveaux (macro, méso et micro) permettant d'influencer l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales.

### La pertinence d'étudier les identités des individus au sein des entreprises multinationales

La recherche dans le domaine du comportement organisationnel sur la question des identités a souligné l'importance des identités des individus comme déterminant de leurs comportements au sein de l'organisation. En effet, guider les pensées et les comportements des individus constitue l'une des principales fonctions des identités (Thoits, 1983).

Avec les changements sociaux et structurels du travail, tels que la croissance de la diversité de la main-d'œuvre, les carrières sans frontières ou nomades, la sous-traitance et l'immigration, les individus ont vu leurs identités se transformer. Ils jouent de plus en plus de rôles sociaux et ont plusieurs appartenances sociales dans leur milieu du travail (Ashforth, 2001; Rothbard et Ramarajan, 2009). Ainsi, les organisations font de plus en plus face au défi de comprendre comment les identités de leurs employés influencent leurs jugements et leurs comportements au travail. Plus particulièrement, étudier les identités des individus, telles que leurs identifications



organisationnelles et leurs identifications professionnelles, permet d'analyser l'effet des identités qu'un employé met au service de l'organisation. Bien évidemment, les organisations sont conscientes que la cohérence et la compatibilité entre les différentes identités sociales des individus influencent les résultats liés au travail.

Ainsi, avec l'éclatement des frontières organisationnelles et sociales, les organisations ont intérêt à étudier les identités de leurs employés et à assurer que ces dernières sont compatibles à l'identité organisationnelle. De même, au sein de différents groupes de travail, les organisations peuvent tirer profit de l'étude des identités, et ce en créant plus de synergie entre les membres d'une équipe ayant des identités compatibles.

C'est dans ce sens que l'étude des identités des gestionnaires permet à l'organisation un contrôle de la diffusion de l'identité de l'organisation. Les gestionnaires sont les transmetteurs de la culture organisationnelle et jouent un important rôle dans l'identification organisationnelle des employés qui est liée positivement à la performance individuelle et organisationnelle. Finalement, les organisations peuvent s'assurer que les décisions prises par les gestionnaires sont compatibles avec la stratégie organisationnelle, et ce en essayant de contrôler les identités de ces acteurs.

## **Conclusion**

Les études portant sur la structure des EMN montrent que ces dernières sont des lieux de pouvoir et de conflits d'intérêts et que la relation maison mère-filiale a beaucoup évolué vers un modèle qui souligne une plus grande autonomie des filiales. Toutefois, les interrelations entre une maison mère et une filiale sont nécessaires au bon fonctionnement de l'EMN. Pour demeurer compétitive, cette dernière doit assurer une utilisation efficace de ses connaissances. Ceci ne peut être fait sans la présence d'acteurs stratégiques tels que les gestionnaires qui jouent différents rôles au sein de l'EMN. Comment les identités des gestionnaires des filiales influencent-elles leur niveau d'autonomie décisionnelle ? Il s'agit de la question à laquelle cette thèse essaie de répondre.

## **Chapitre 2 : L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN : approches théoriques et facteurs explicatifs**

Ce chapitre explore les approches théoriques de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Il s'agit d'une revue des principaux écrits permettant une compréhension du concept. La première partie présente l'objet de cette thèse, à savoir, l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Les deux parties suivantes s'intéressent aux théories qui permettent de comprendre les sources d'influence de cette autonomie décisionnelle. Ainsi, plusieurs déterminants sont présentés sous deux grands groupes : les déterminants contextuels et les déterminants individuels.

### **2.1 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des entreprises multinationales**

#### **2.1.1 Le concept de l'autonomie décisionnelle**

Les termes « autonomie décisionnelle » ou « discrétion décisionnelle » ou « pouvoir décisionnel » ou encore « autorité de la prise de décision » ont été utilisés d'une manière interchangeable dans le cadre de plusieurs études récentes portant sur les filiales des EMN (p. ex., Belizon, Gunnigle et Morley, 2013; Bélanger et al., 2013; Ferner et al., 2011; Lazarova, Peretz et Fried, 2017; Murray, Jalette, Bélanger et Lévesque, 2014).

L'autonomie décisionnelle est « un des concepts les plus vagues et les plus difficiles à cerner que l'on puisse rencontrer dans l'étude des entreprises multinationales » (Garnier, 1978, p. 219). Ceci s'explique par la présence de quatre difficultés auxquelles le chercheur doit faire face : la définition exacte des décisions sur lesquelles porte l'autonomie (nombre, importance), le choix de la fonction (financière, de marketing ou managériale) sur laquelle va porter l'autonomie, la mesure objective de l'autonomie décisionnelle et finalement, la décortication du processus de la prise de décision tout en reconnaissant le rôle et le niveau d'implication de chacun des acteurs. Malgré cela, l'autonomie au sein des filiales est devenue un objet d'étude assez important ces dernières années (Belizon et al., 2013, p. 263). Ceci peut s'expliquer par le

fait que l'autonomie est un instrument permettant à l'organisation de mobiliser ses ressources en vue de résoudre ses problèmes de la meilleure façon possible et ainsi d'atteindre ses objectifs (Garnier, 1982, p. 894).

L'autonomie peut être définie comme la mesure dans laquelle on peut prendre des décisions importantes sans le consentement des autres (Brock, 2003). À partir de la littérature, l'autonomie a été étudiée selon deux différents niveaux d'analyse : individuel et organisationnel (Brock, 2003). L'autonomie organisationnelle sera présentée dans le cadre de la section portant sur l'autonomie sous une perspective structurelle alors l'autonomie individuelle sera présentée dans le cadre de la section dédiée à l'autonomie sous une perspective de l'agentivité. Cependant, la distinction entre ces deux niveaux (individuel et organisationnel) peut être floue lorsque le directeur est le représentant de l'organisation et donc son autonomie individuelle est assimilée à celle de l'organisation (Brock, 2003).

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons présenter l'autonomie décisionnelle au sein d'une filiale dans le contexte des études de management international qui apportent une compréhension plus large et plus approfondie du concept à l'étude. Nous utilisons ainsi le concept d'autonomie au sein d'une filiale en matière de politiques et pratiques organisationnelles.

L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN est l'une des questions les plus complexes à étudier en management international (Almond et Ferner, 2006, p. 197). Cette question a été étudiée sous plusieurs perspectives théoriques. Dans le cadre de ce travail, deux perspectives théoriques vont être présentées : la perspective structurelle et la perspective de l'agentivité.

### **2.1.2 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales sous une perspective structurelle**

Cette perspective structurelle constitue la perspective la plus utilisée en management international pour l'étude de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. En effet, L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN a été souvent étudiée sous une

perspective structurelle qui met l'accent sur l'enracinement social des acteurs, et plus précisément la filiale. Cette perspective structurelle sociologique « *tend[s] to assume that organizations frequently imitate other organizations in order to appear legitimate and that with increasing institutionalization the adoption of practices is therefore often driven by a desire to appear in conformance with.* » (Ansari, Fiss et Zajac, 2010, p. 70).

Ainsi, sous cette perspective, la décision est analysée comme une décision prise par la filiale (niveau organisationnel) et s'explique ainsi par des facteurs de niveau macro (institutionnels et organisationnels). Selon la théorie de la contingence structurelle, les organisations sont influencées par l'environnement et le contexte dans lesquels elles opèrent et le processus interne de l'organisation ne peut se comprendre sans l'analyse de ces éléments. L'étude de Fenton-O'Creevy, Gooderham et Nordhaug (2008, p. 162) constitue un bon exemple de comment l'autonomie de la filiale peut être analysée à partir de « *national contexts in which subsidiaries are socially embedded and institutionally rooted* ».

L'autonomie décisionnelle au sein d'une filiale au sein de l'EMN est initialement déterminée par le siège et évolue avec le temps en fonction de plusieurs facteurs (voir la deuxième partie de ce chapitre). Ainsi, aucun processus particulier d'évolution de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales ne peut être identifié (Birkinshaw et Hood, 1998, p. 773). Elle est une caractéristique dynamique de la filiale.

Garnier (1982) était le premier à définir le concept d'autonomie dans le cadre des EMN. Selon lui, l'autonomie est une caractéristique de la structure organisationnelle d'une filiale : c'est « *an element of the structure of an organization. It is related to the division of the decision making authority between a local unit and an outside organization that controls it* » (Garnier, 1982, p. 893-894). Par conséquent, l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN représente « la mesure dans laquelle la filiale agit comme une « autorité » d'élaboration des politiques » (Belizon et al., 2013, p. 263, traduction libre). Les filiales peuvent avoir différents degrés d'autonomie décisionnelle. Certaines décisions peuvent être prises totalement par la filiale, d'autres sont prises totalement par la maison mère et d'autres décisions sont la résultante de l'intervention de la filiale et de la maison mère. Bien évidemment, au sein d'une filiale, « il est matériellement impossible que toutes ces décisions soient prises directement ou même

contrôlées strictement par un centre de décision établi à des centaines ou des milliers de kilomètres de là » (Garnier, 1978, p.215).

L'autonomie décisionnelle de la filiale a été présentée souvent sous forme de rôles que la filiale peut jouer. Bartlett et Ghoshal (1998, p. 70) présentent différents rôles pour les filiales en fonction des types des EMN. Selon ces auteurs, au sein des EMN globales, internationales et multidomestiques, la filiale a un rôle local ayant des activités limitées au sein de son environnement. Toutefois, au sein des EMN transnationales, les filiales adoptent différents rôles allant de l'implantation des décisions prises par le siège jusqu'à la création de nouvelles pratiques en vue de se différencier (Ibid., 71).

Cette nouvelle tendance de création de nouvelles pratiques a été aussi soulignée par les travaux de Birkinshaw portant sur les filiales canadiennes des EMN américaines. Plus précisément, Birkinshaw (1997) a introduit le concept de « entrepreneuriat des filiales ». L'entrepreneuriat ne se limite pas à la création de nouvelles activités d'affaires ou pratiques, elle signifie une action proactive, un comportement de prise de risque, une utilisation des ressources qui ne sont pas sous le contrôle direct de l'individu et enfin une acquisition et une utilisation du pouvoir et de l'influence (Birkinshaw, 1997, p. 208). L'initiative peut être considérée ainsi comme principale caractéristique de l'entrepreneuriat organisationnel (Birkinshaw, 1997, p. 207). Appliquée au niveau de la filiale, l'initiative se présente sous différentes formes qui ont le potentiel de renforcer la réponse locale, l'intégration globale et l'apprentissage mondial (Ibid., 223). Ceci accorde la filiale un avantage compétitif qui sera transféré à l'EMN dans son ensemble (Birkinshaw et Hood, 1998, p. 773; Birkinshaw et al., 1998, p. 235). L'initiative est aussi en étroite lien avec le rôle local de la filiale, mais n'en reflète qu'une partie (Young et Tavares, 2004, p. 224). Malgré que l'initiative soit absente dans la majorité des filiales, lorsqu'elle est présente, elle a un effet positif sur le rôle contributif de la filiale à l'avantage compétitif propre à l'EMN (Birkinshaw et al., 1998, p. 235).

Ce rôle contributif est défini par la responsabilité que peut avoir la filiale pour des activités à valeur ajoutée pour l'ensemble de l'EMN (Ibid., : 236). Il caractérise une filiale qui est en possession de ressources spécialisées et d'une autonomie (Birkinshaw et al., 1998). White et Poynter (1984) qualifient ce type de filiale de contributeur spécialisé, leader stratégique et filiale active. Dans ce sens, Kostova et al. (2016) soulignent que les filiales ont de plus en plus

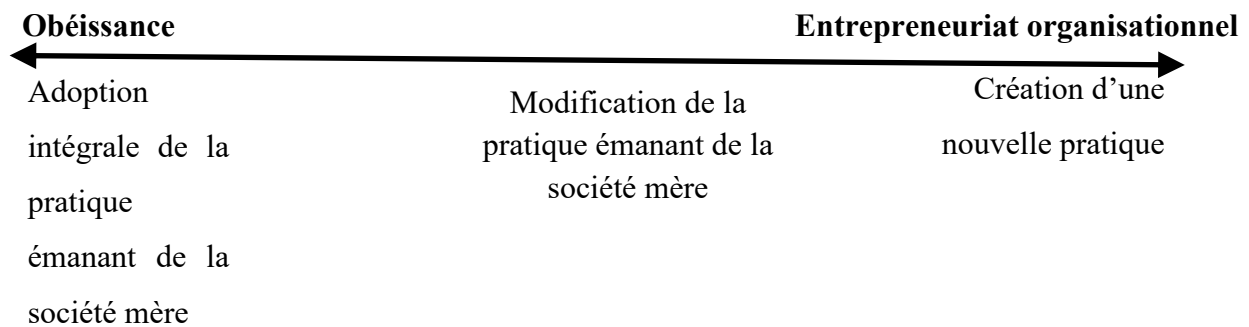
de rôle stratégique à jouer au sein des EMN. La filiale ayant un rôle contributif à l'avantage compétitif de l'EMN a été souvent contrastée à la filiale ayant un rôle d'implémentation et de rationalisation des activités de l'EMN. Chaque rôle est déterminé en fonction de l'autonomie, l'autorité et les capacités de la filiale étudiée (Birkinshaw et al., 1998).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les rôles ou encore les responsabilités de la filiale sont susceptibles d'évoluer au cours du temps. À cet effet, la filiale fait face à trois scénarios : le développement, la perte de ses mandats existants ou le gain de nouveaux mandats (Birkinshaw, 1996). Ces rôles englobent les activités de la filiale et sont en étroite relation avec le pouvoir. D'une manière générale, les activités qui consistent à l'implémentation des directives du siège ne permettent pas à la filiale de gagner du pouvoir au sein de l'EMN (Bouquet et Birkinshaw, 2008, p. 484) et reflètent un faible niveau d'autonomie décisionnelle de la filiale. Alors que les activités à valeur ajoutée permettent à la filiale d'avoir plus de pouvoir au sein de l'EMN et reflètent un niveau élevé d'autonomie décisionnelle.

Bouquet et Birkinshaw (2008) présentent trois objectifs stratégiques que la filiale, en tant qu'acteur, peut adopter afin de gagner plus d'influence et de pouvoir au sein de l'EMN : atteindre la légitimité, contrôler des ressources critiques (tels que, les objectifs et les plans de l'entreprise ; les informations stratégiques et les connaissances sur l'évolution de la concurrence locale) et finalement gagner de la centralité au sein des réseaux stratégiques.

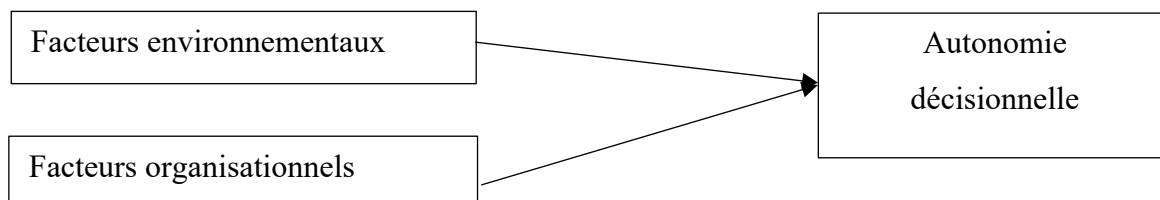
Nous pouvons ainsi résumer l'autonomie de la filiale relative à une pratique d'emploi par un continuum (Figure 2.1) dont les extrémités sont d'un côté, la complète obéissance à la maison mère ce qui reflète un très faible niveau d'autonomie décisionnelle et donc une adoption de la pratique émanant de la société mère et de l'autre côté, l'entrepreneuriat organisationnel qui reflète le niveau d'autonomie décisionnelle le plus élevé qu'une filiale peut atteindre et qui est favorable à la création d'une nouvelle pratique spécifique à la filiale. Entre ces deux extrémités, il existe un troisième scénario, celui d'un niveau modéré d'autonomie permettant à la filiale, si elle le souhaite, de modifier la pratique émanant de la société mère afin de l'adapter au contexte local.

Figure 2.1 Continuum de l'autonomie décisionnelle de la filiale relative à une pratique



Selon cette perspective structurelle, la discrétion en matière de pratiques organisationnelles au sein de la filiale est analysée comme une décision organisationnelle (la filiale) et expliquée par des facteurs en lien avec l'environnement et la structure de cette organisation (Figure 2.2).

Figure 2.2 L'autonomie décisionnelle au sein d'une filiale selon une perspective structurelle



Cette perspective macro d'analyse des décisions prises au sein des filiales est très riche. Toutefois, elle suppose implicitement que les décisions en matière de politiques et pratiques organisationnelles sont des décisions organisationnelles prises par la filiale et que les gestionnaires de ces dite-entités économiques n'ont qu'un rôle passif d'exécution. Autrement dit, elle conduit « à nier l'autonomie du construit humain sous-jacent à toute organisation. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 114). La perspective de l'agentivité vise à mettre en lumière l'individu comme acteur actif dans cette décision.

### 2.1.3 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales sous une perspective de l'agentivité

Malgré que la majorité des études qui s'intéressaient à l'autonomie décisionnelle au sein des filiales l'étudiait au niveau organisationnel et la considérait donc comme une décision organisationnelle (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw et al., 2000; Kristensen et Zeitlin, 2005; Morgan et Kristensen, 2006), le niveau individuel celui des gestionnaires des filiales a toujours été présent. En effet, nombreuses sont les études portant sur le pouvoir et les politiques au sein des EMN et permettant d'intégrer une perspective de l'agentivité à l'étude de la question de l'autonomie décisionnelle, et ce grâce à la reconnaissance que les jeux politiques et de pouvoir font partie intégrante de la prise de décision au sein des EMN (Geppert et Dörrenbächer, 2014, p. 228).

L'autonomie d'un individu – un responsable ou tout autre membre de l'organisation – se reflète dans sa capacité à prendre la plupart des décisions importantes pertinentes pour son travail sans avoir besoin de la permission des autres membres de l'organisation (Brock, 2003). Cette autonomie peut être affectée de nombreuses directions : elle est réduite lorsque un consentement est nécessaire de la part des supérieurs de l'organisation et/ou de la part des spécialisés, de collègues du même niveau organisationnel ou d'un niveau inférieur (Brock, 2003)

Il est important de rappeler que les perspectives micro-politiques et plus largement, cette perspective de l'agentivité se basent principalement sur les travaux de March (1962, 1978, 1989) et de Crozier et Friedberg (1977).

Dans leur livre intitulé « *L'acteur et le système* », Crozier et Friedberg (1977) présentent une analyse des organisations selon une perspective sociologique large. Ils partent de la « constatation fondamentale : *il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 25) pour mettre en lumière la marge de liberté, aussi minime soit-elle, des acteurs individuels et collectifs qui composent ces systèmes. Selon la théorie de l'analyse stratégique de ces auteurs, l'acteur (individuel ou collectif) est au cœur du système et « *la conduite humaine ne saurait être assimilée en aucun cas au produit mécanique de*



*l'obéissance ou de la pression des données structurelles. Elle est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle.* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 39). Un autre postulat important de cette analyse stratégique stipule que la liberté et la rationalité des acteurs (individuels et collectifs) sont toutes les deux influencées par le système qui les rend limitées (Crozier et Friedberg, 1977, p. 45-46).

Par conséquent, ces sociologues affirment que les individus ne peuvent agir d'une manière rationnelle en tout temps comme l'avancent les économistes par leur théorie de maximisation de l'utilité. Herbert Simon (1959) était le premier à remettre en question la pertinence de la théorie de prise de décision sous sa perspective micro-économique et à proposer l'intégration des sciences comportementales pour l'analyse de la prise de décision. En effet, selon Simon (1959, p. 254-255):

*« Undoubtedly there is an area of human behavior that fits these assumptions to a reasonable approximation, where the classical theory with its assumptions of rationality is a powerful and useful tool. Without denying the existence of this area, or its importance, I may observe that it fails to include some of the central problems of conflict and dynamics with which economics has become more and more concerned. »*

Les études de March (1978) qui s'inscrivent dans le cadre de ce courant ont permis l'introduction pour la première fois de la notion de « *Bounded rationality* » ou encore « *rationalité limitée* ». Ainsi, selon March (1978, p. 591), la liberté et les informations de la personne sont trop limitées pour qu'elle soit capable de prendre une décision optimale telle que présentée par l'approche micro-économique. Ainsi, en se basant sur la notion de « *rationalité limitée* » des acteurs, Crozier et Friedberg (1977) proposent une théorie d'analyse stratégique qui souligne les faiblesses d'une approche sociologique classique des organisations et qui met l'acteur au cœur du système. Ces acteurs disposent de ressources qui sont à la fois subjectives, relatives à chaque situation rencontrée et ne seront utilisées que si les acteurs se rendent compte de leur existence (Crozier et Friedberg, 1977, p. 63). Ces ressources accordent aux acteurs du pouvoir et peuvent prendre deux formes : soit la maîtrise des règles, soit le contrôle de l'information (Crozier et Friedberg, 1977, p. 70-77). L'exemple des employés d'entretien qui maîtrisent le bon fonctionnement des machines, avancé par les auteurs, montre que même les employés du niveau hiérarchique inférieur disposent davantage de pouvoir que les chefs d'atelier. Cela met en lumière le fait que tous les acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique,

ont une certaine marge de liberté. La théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) met en relief le rôle actif et crucial de l'acteur (individu et groupe) au sein des organisations et d'une façon plus large au sein du système ainsi que les jeux de pouvoir et micro-politique qui peuvent avoir lieu au sein des organisations.

Dans leur étude de 2014, Geppert et Dörrenbächer proposent un examen systématique de la manière selon laquelle le pouvoir et les politiques au sein des EMN ont été étudiés dans le cadre des recherches en « international Business » et en sociologie. Ils soulignent que dans le courant de recherche en affaires internationales, et contrairement aux études sociologiques, les études portant sur l'entrepreneuriat de la filiale, la prise d'initiative, l'innovation et le changement de mandat de la filiale (p. ex. Birkinshaw, 1996 ; Bouquet et Birkinshaw, 2008) étudient de façon explicite les relations de pouvoir et les micro-politiques au sein de l'EMN. Les acteurs individuels, gestionnaires au sein des filiales et au sein des maisons mères, sont au cœur de leur analyse.

En effet, des études portant sur les filiales, comme celles de Birkinshaw ou de Kristensen et Morgan (2006) ont mis en relief l'importance du rôle des gestionnaires dans la prise de décision au sein des EMN et « *conduisent à s'intéresser au rôle des individus dans ces relations de pouvoir* » (Beddi, 2015, p. 88). Trois rôles joués par les gestionnaires des filiales ont été avancés d'une manière implicite dans le cadre des recherches sur les filiales. D'abord, Birkinshaw (1997, p. 210) a montré que les stratégies des filiales des EMN sont contraintes par le contexte structurel et que les gestionnaires des filiales ont une latitude considérable sur ce contexte afin de façonner la stratégie. Ensuite, certains écrits ont aussi souligné l'importance de ces acteurs dans la prise d'initiative au sein des filiales (ou encore d'entrepreneuriat organisationnel selon la perspective dispersée) (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw et al., 2000). Cette prise d'initiative se reflète par la capacité d'un directeur de filiale de mobiliser des ressources extérieures à l'EMN en vue de les utiliser au sein de sa filiale et de constituer ainsi un actif stratégique spécifique à cette dernière (Becker-Ritterspach et Dörrenbächer, 2011). Enfin, les gestionnaires des filiales peuvent être proactifs en avançant, indépendamment du siège social, de nouvelles façons de faire principalement en lien avec l'utilisation et le développement des ressources au sein de la filiale (Birkinshaw, 1997, p. 210). Il est ainsi

intéressant d'étudier les gestionnaires des filiales afin de mieux comprendre la gestion des filiales des EMN (Birkinshaw, 1995; Birkinshaw et Hood, 1998; Birkinshaw et Morrison, 1995; Chuang et Chu, 1999). Selon Geppert et Dörrenbächer (2014), ces études conceptualisent le pouvoir selon une approche managériale et se basent sur la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1987). Elles ne permettent pas ainsi l'exploration complète des politiques et des pouvoirs au sein des EMN.

D'autres études plus récentes apportent une contribution significative à l'étude de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN selon une perspective d'agentivité. Il s'agit des études néo-institutionnalistes portant sur la contradiction institutionnelle (p. ex., Kostova, Roth et Dacin, 2008) et les études présentant les EMN comme des terrains de contestation (Edwards et Bélanger, 2009). En adoptant une approche centrée sur l'acteur, elles reconnaissent que « *collective and individual actors often have different identities and interests, creating (transnational) social spaces, which are increasingly 'contested'* » (Geppert et Dörrenbächer, 2014, p. 235).

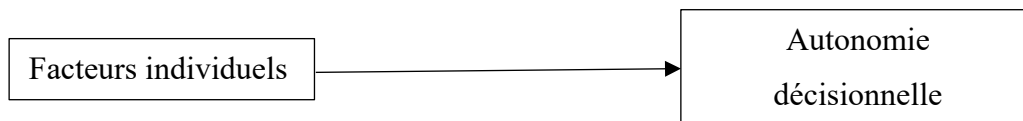
D'un côté, les études sur les contradictions institutionnelles et les logiques institutionnelles (p. ex., Lok, 2010) soulignent que les acteurs individuels clés ne peuvent plus être considérés comme étant des acteurs passifs vis-à-vis des pressions institutionnelles. Ils sont obligés de donner du sens, manipuler, négocier et contribuer à la construction de nouvelles pratiques, politiques, normes et institutions, et ce surtout en présence de plusieurs logiques institutionnelles (Kostova et al., 2008).

De l'autre côté, le fait de considérer les EMN comme des terrains de contestation permet d'étudier la prise de la décision au sein de l'EMN et par conséquent l'autonomie décisionnelle des filiales comme étant le résultat d'un marchandage et d'une négociation politiques entre les différents acteurs clés (Morgan et al., 2001, p. 9-10). Ainsi, les différents acteurs au sein de l'EMN, leurs identités et intérêts particuliers et la construction sociale de leur agence sont des facteurs importants à analyser (Geppert et Dörrenbächer, 2014, p. 235).

Dans le cadre de cette section, le rôle d'« agentivité » joué par les gestionnaires des filiales est mis en relief pour étudier l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Cette autonomie est traitée comme une décision individuelle, et ce en mobilisant l'approche de

l'agentivité. Cette approche rappelle la nécessité d'adopter une analyse ascendante qui s'intéresse en premier lieu aux caractéristiques de l'acteur individuel impliqué dans la prise de décision.

Figure 2.3 L'autonomie décisionnelle au sein des filiales selon une perspective d'agentivité



Selon l'approche de l'agentivité, l'autonomie décisionnelle au sein d'une filiale est représentée par les décisions prises par les gestionnaires des filiales et elle est influencée par les plusieurs facteurs individuels relatifs à ces acteurs individuels (Figure 2.3).

L'ensemble de ces différents facteurs (contextuels et individuels) seront présentés en détail dans le cadre des parties suivantes.

## 2.1.4 Conclusion

Dans le cadre de ce travail, nous voulons aller au-delà de l'ambiguïté, toujours présente, entre le niveau organisationnel et le niveau individuel de la prise de décision au sein des filiales des EMN. Nous nous intéressons aux décisions prises par les gestionnaires (niveau individuel) sous la perspective de l'agentivité, mais nous ne rejetons pas pour autant, la perspective structurelle. En effet, les EMN sont des entités assez complexes et qui ne peuvent être étudiées sans la prise en considération de leur environnement et de leur structure organisationnelle respectifs. Dans ce sens, plusieurs études ont illustré comment les gestionnaires des filiales dans le cadre d'un certain contexte national ou local ont plus d'opportunités de mobiliser le support politique des parties prenantes internes et externes dans le processus de contestation politique

(p. ex., Geppert et Williams, 2006; Kristensen et Zeitlin, 2001). Cette recherche vise à répondre à la question : qu'est-ce qui influence l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN (les facteurs à différents niveaux) ?

Dans le cadre des deux parties suivantes, et en se basant sur ces deux perspectives, une recension des facteurs explicatifs de la prise de décision en matière de pratiques organisationnelles au sein de la filiale est présentée. Ainsi, les facteurs contextuels (partie 2) puis les facteurs individuels (partie 3) seront présentés.

## **2.2 Les déterminants contextuels de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN**

La question de prise de décision par les gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques organisationnelles a fait l'objet de plusieurs recherches durant ces dernières décennies que ce soit sous l'angle du transfert des politiques et des pratiques de gestion (Rolfsen, 2013, p. 316) ou encore sous l'angle de l'autonomie de la filiale dans la mise en place des pratiques d'emploi (Birkinshaw, 2000; Ferner et al., 2004). Ces différentes études confirment majoritairement que la prise de décision au sein de la filiale « *does not occur in a social vacuum but, rather, is contextually embedded.* » (Kostova, 1999, p. 312).

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous présentons les facteurs contextuels susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Ces facteurs contextuels peuvent se répartir en deux grandes familles de facteurs (Almond, 2011; Almond et al., 2005; Gunnigle et al., 2015) : d'un côté, il y a les facteurs institutionnels qui se situent à un niveau macro et touchent au pays d'origine et au pays d'accueil. De l'autre côté, il y a les facteurs organisationnels en même temps que les caractéristiques des EMN.

### **2.2.1 Les facteurs institutionnels**

Les facteurs institutionnels cités dans la littérature sont nombreux et découlent de l'approche institutionnelle. Dans ce qui suit, nous exposons l'approche macro-institutionnelle d'une manière générale et deux variétés d'institutionnalisme en particulier. Il s'agit de la théorie néo-institutionnelle et des théories basées sur les systèmes d'institutions. Nous nous penchons ensuite sur les facteurs les plus importants découlant de cette approche permettant d'expliquer en partie l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN.

### **2.2.1.1 L'approche macro-institutionnelle : explications institutionnelles**

La théorie institutionnelle est parmi les théories les plus utilisées en sciences sociales durant ces quatre dernières décennies. Une meilleure compréhension de la théorie institutionnelle passe par la compréhension des institutions. D'abord, il faut se poser la question : qu'est-ce qu'une institution ?

Le concept « institution » a de nombreuses définitions. Les institutions sont des structures sociales durables et qui ont de multiples facettes (Lammers et Barbour, 2006). Ceci est en cohérence avec la définition de (Scott, 2014, p. 56) selon laquelle : « *Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life.* ». Giddens (1979) définit les institutions comme étant « *those practices which have the greatest time-space extension* » (p. 17) et elles sont parmi les caractéristiques les plus durables de la vie sociale (p.17).

En conclusion ces différentes définitions s'accordent sur le fait que les institutions sont représentées par les règles, les normes et les croyances qui guident le comportement des individus. Les institutions sont présentes sous trois différents niveaux : macro, méso et micro.

Selon l'approche institutionnelle, les institutions ont une capacité de contrôle et sont des facteurs contraignants pour le comportement. Les théories institutionnelles s'intéressent à l'adaptation des organisations à leurs environnements institutionnels (Tempel et Walgenbach, 2007). Dans le cadre de cette étude, seuls deux courants théoriques de l'approche institutionnelle vont être présentés. Il s'agit de la théorie néo-institutionnaliste (qui met l'accent sur les aspects normatifs, cognitifs et culturels des institutions) et de l'institutionnalisme basé sur les systèmes

d'institutions (qui présente une vision structurelle des institutions). Ces deux courants, bien qu'ils mettent l'accent sur l'influence des institutions sur les organisations, arrivent à des conclusions différentes quant à la standardisation des formes organisationnelles et des pratiques d'emploi (Tempel et Walgenbach, 2007, p. 1). Ces deux courants de l'approche institutionnelle sont présentés dans ce qui suit.

#### *a- Le néo-institutionnalisme*

Selon ce premier courant, les institutions par leurs frontières légales, morales et culturelles, imposent des restrictions sur les comportements en les classant selon deux catégories : acceptables et inacceptables (Scott, 2014, p. 58). L'approche macro-institutionnelle de la théorie néo-institutionnelle a été la plus utilisée dans le cadre de plusieurs études portant sur les EMN puisqu'elle permet de comprendre les relations entre l'ordre social et la sphère organisationnelle. Dans le cadre de cette approche, les institutions font souvent référence à des entités de niveau supra-organisationnel telles que l'économie, l'État ou la religion, etc. (Lammers et Barbour, 2006). Plus précisément cette approche appelée aussi théorie institutionnelle sociologique, est basée sur l'hypothèse selon laquelle l'environnement social, composé d'institutions, exerce des pressions sur les organisations les amenant à se ressembler (DiMaggio et Powell, 1983). Cette idée a été proposée pour la première fois par l'étude de Meyer et Rowan (1977) qui souligne l'encastrement de l'organisation dans un contexte institutionnel. Cet encastrement contraint, voire détermine l'action individuelle des acteurs au sein d'une organisation. Par conséquent, les organisations opérant au sein du même environnement institutionnel auront nécessairement des structures de fonctionnement semblables, voire identiques (Meyer et Rowan, 1977). Il s'agit de l'isomorphisme institutionnel qui a été introduit par le travail de (DiMaggio et Powell, 1983).

Selon DiMaggio et Powell (1983), l'isomorphisme institutionnel se présente sous trois formes : coercitive, normative et mimétique. D'abord, l'isomorphisme coercitif est le résultat de pressions émanant des règles ou normes avec sanctions sur l'organisation. Ensuite, l'isomorphisme normatif est le résultat du besoin de légitimité morale que l'organisation cherche à combler vis-à-vis des normes et des valeurs sociales. Cela s'applique surtout aux individus faisant partie d'un domaine d'activité (profession) ou occupant certaines positions

sociales et qui sont dans l'obligation de se comporter et de travailler selon certaines normes et valeurs. La troisième forme qui est l'isomorphisme mimétique émane de certaines situations d'incertitude auxquelles l'organisation doit faire face. En réponse à cette incertitude, l'organisation a tendance à reproduire les structures des organisations semblables. « *Each of these institutional isomorphic processes can be expected to proceed in the absence of evidence that they increase internal organizational efficiency* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 13). De même, ces processus d'isomorphisme institutionnel permettent de garantir l'acceptation de l'organisation de la part de ses différentes parties prenantes et assurent ainsi sa légitimité sociale. La théorie institutionnelle considère que cette légitimité est d'une grande importance pour les organisations.

En continuité avec cette étude, Scott (2014) apporte une nouvelle structure permettant la compréhension de ces formes d'isomorphisme sous trois piliers. S'inscrivant dans une logique institutionnelle, l'auteur propose trois piliers institutionnels. Ces trois piliers ou systèmes forment un continuum allant de l'obligation légale vers le « pris pour acquis » (Scott, 2014, p. 59). Ces piliers ont « *different underlying assumptions, mechanisms and indicators* » (Scott, 2014, p. 59). Le premier pilier nommé pilier régulateur mobilise l'isomorphisme coercitif et correspond ainsi à l'effet coercitif des règles, normes et sanctions sur l'organisation. Le deuxième pilier nommé pilier normatif se base sur l'isomorphisme normatif comme mécanisme étant donné que les individus doivent se conformer aux obligations sociales pour assurer leur légitimité morale. Le pilier culturel cognitif, dernier pilier, se base quant à lui sur l'isomorphisme mimétique ainsi que sur la compréhension commune et les scripts culturels pris pour acquis par les acteurs. Les études relatives à l'approche néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 2014) mettent en lumière le fait que cette dernière permet d'analyser l'influence des institutions sur les pratiques et les comportements organisationnels, et ce à différents niveaux allant du niveau macro jusqu'au niveau micro.

Le facteur en lien avec cette théorie et qui sera présenté dans ce qui suit est la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil.

*b- Les théories basées sur les systèmes d'institutions*



Ce deuxième courant émane des deux théories suivantes : la théorie des systèmes d'affaires nationaux ou « *National business system* » de Whitley (1999) et la théorie des variétés de capitalisme ou encore « *varieties of capitalism* » de Soskice et Hall (2001). Les études récentes portant sur les EMN mobilisent ces théories pour présenter des cadres d'analyse pour l'étude des facteurs de niveau macro impactant les pratiques et les comportements organisationnels. Ces deux théories permettent d'étudier des facteurs de niveau national en analysant les systèmes institutionnels nationaux. Leur postulat de base est que « *nation states constitute the prevalent arena in which social and political competition is decided in industrial capitalist societies* » (Whitley, 1999, p. 15). Ainsi, les EMN ne sont pas encore des acteurs apatrides ou 'stateless players' (Rolfsen, 2013, p. 317), elles sont enracinées dans des systèmes institutionnels nationaux (Whitley, 1999).

- *La théorie des systèmes d'affaires nationaux*

Le concept de « système d'affaires national » a été introduit pour la première fois par Whitley en 1999. Selon la théorie de « système d'affaires national », chaque pays est constitué de différents éléments interreliés d'une manière complexe entre eux et cette complexité des interrelations donne une caractéristique unique et durable à un pays (Whitley, 1999). En effet, un système d'affaires est défini comme « *as distinctive patterns of economic organization that vary in their degree and mode of authoritative coordination of economic activities, and in the organization of, and interconnections between, owners, managers, experts, and other employees.* » (Whitley, 1999, p. 33). Un système d'affaires national est ainsi une configuration unique de l'ensemble de ces éléments entre plusieurs acteurs économiques : 1) les détenteurs des capitaux, 2) les clients et les fournisseurs, 3) les compétiteurs, 4) les entreprises de différents secteurs et 5) les employés et les employeurs (Whitley, 1999, p. 33). D'une manière globale, le concept de « système d'affaires national » fait référence aux structures et aux institutions encadrant l'ensemble des activités économiques d'un pays (Ferner, 1997; Ferner et Quintanilla, 1998). Le tableau 2.1 résume cette théorie.

Tableau 2.1 Les dimensions clés de la théorie des systèmes d'affaires

	La théorie des systèmes d'affaires
Mécanismes d'adaptation	La reproduction des institutions étroitement liées et des systèmes d'affaires
Unité d'analyse	Système d'affaires – les frontières sont représentées par les frontières nationales
Institutions	Les institutions structurelles régulatrices : l'État, le système financier, le système de développement et de contrôle des compétences, les relations de confiance et d'autorité.
Portrait de l'organisation	Passive : une rétroaction étroite entre les systèmes d'affaires et les institutions

Source : Adaptées et traduites de (Tempel et Walgenbach, 2007, p. 7)

Les EMN sont enracinées dans les systèmes d'affaires nationaux (Whitley, 1999). En effet, même les plus grandes entreprises multinationales sont encore enracinées dans leur pays d'origine (Almond, 2011; Ferner, 1997, p. 24). Les EMN sont influencées dans leurs opérations internationales par les structures, les modèles opératoires et les manières de penser et d'agir émanant de leur pays d'origine (Whitley, 1999). Il s'agit d'une hypothèse fondamentale de l'approche institutionnelle. En effet, les partisans de l'approche institutionnelle (p. ex., Ferner, Almond et Colling, 2005; Redding, 2005) soulignent l'importance des systèmes d'affaires nationaux dans la compréhension de la mise en œuvre par les filiales des pratiques d'emploi. En d'autres termes, les effets du pays d'origine sont mesurés par le système d'affaires national duquel provient l'EMN et qui est caractérisé par des éléments qui lui sont spécifiques tels que : les relations industrielles, le système de formation et d'éducation, l'état providence, la nature de la coordination inter-firme et intra-firme au sein de l'économie, la nature de la finance d'entreprise, la division du travail et des rôles de gestion au niveau de la firme, etc. (Edwards et Ferner, 2002; Whitley, 1999). L'effet du pays d'origine se présente ainsi comme un facteur qui influence les décisions en matière de pratiques d'emploi prises par les gestionnaires des filiales (voir plus de détails dans ce qui suit).

- La théorie des variétés de capitalisme

La théorie des variétés de capitalisme (*Variety of Capitalism VoC*) a été introduite par Hall et Soskice en 2001. Tout comme la théorie des affaires nationaux, elle se base sur les différentes configurations institutionnelles pour expliquer les différents comportements des entreprises.

Cette théorie s'inscrit dans le cadre des analyses comparatives du capitalisme et constitue par conséquent, un cadre d'institutionnalisme comparatif permettant de comprendre les variations institutionnelles (les similarités et les différences institutionnelles) d'une nation à l'autre et d'une économie à l'autre (Hall et Soskice, 2002, p. 48).

La théorie des variétés de capitalisme place l'entreprise au centre de l'analyse en la considérant comme « l'acteur fondamental de l'économie capitaliste » (Hall et Soskice, 2002, p. 53). En effet, la théorie considère que la performance économique d'un pays est déterminée par la somme des activités des entreprises qui le constituent (Ibid, 53).

L'entreprise, acteur central de cette théorie, est présentée sous une perspective relationnelle reflétant ses relations internes et externes (Hall et Soskice, 2002, p. 53). Étant donné que la qualité des relations de l'entreprise impacte ses capacités, elle doit bien gérer les nombreux problèmes de coordination dont elle fait face (Hall et Soskice, 2002, p. 54). En effet, chaque entreprise doit coordonner efficacement ses activités et sa stratégie avec plusieurs autres acteurs internes et externes pour garantir son succès (Hall et Soskice, 2002, p. 54). La coordination de ses activités se fait en utilisant deux moyens : le marché et le hors marché. Deux modes opposés de coordination des activités de l'entreprise ont été proposés par Hall et Soskice (2002, p.55) : les économies de marché libérales (EML) et les économies de marché coordonnées (EMC). Ces deux économies diffèrent en fonction de plusieurs caractéristiques institutionnelles telles que les systèmes de réglementations du marché de la main-d'œuvre, l'éducation et la formation professionnelle, la gouvernance des entreprises, les relations industrielles et les relations interentreprises (voir Tableau 2.2 ci-dessous pour une petite comparaison entre les deux types d'économie). L'ensemble de ces caractéristiques institutionnelles se complètent et forment chacune des deux économies politiques.

Tableau 2.2 Comparaison entre les économies de marché libérales (EML) et les économies de marché coordonnées (EMC) selon les caractéristiques institutionnelles

<b>Les caractéristiques institutionnelles</b>	<b>Économies de marché libérales</b>	<b>Économies de marché coordonnées</b>
<i>Gouvernance des entreprises</i>	Critères publics de profitabilité actuelle	Critères internes de fiabilité sur le long terme
<i>Relations industrielles</i> (coordination des négociations portant sur les salaires et les conditions de travail)	-Faible sécurité économique pour les employés.  - Contrôle unilatéral de la part de la haute-direction.  - Faible représentation des employés (faible présence des syndicats et faible pouvoir de ces derniers).	- Sécurité économique  - Salaires modérés pour une main-d'œuvre très qualifiée.  - Forte représentation des employés (les syndicats détiennent un fort pouvoir dans la détermination des conditions de travail et des salaires)
<i>Structures internes des entreprises</i>	Hiérarchiques, individualisées et fondées sur la flexibilité	Négociées par des partenaires sociaux représentatifs et garantissant une protection de l'emploi
<i>Formation professionnelle et qualification</i>	Accent mis sur les qualifications générales	Qualifications spécifiques  Investissement dans l'éducation
<i>Relations inter-entreprises</i>	Concurrentielles et hostiles	Collaboratives et en réseau

Source : Adapté et traduit de Hall et Soskice (2002)

Dans les économies de marché coordonnées (EMC), les entreprises dépendent fortement de leurs relations hors marché pour coordonner avec d'autres acteurs. Les relations sont plus de nature collaborative et résultent de l'interaction stratégique entre les firmes. Les entreprises ne sont pas donc affrontées aux forces du marché.

Dans les économies de marché libérales (EML), les entreprises dépendent des hiérarchies et des arrangements du marché compétitifs pour coordonner leurs activités. Les relations sont plus de nature compétitive et résultent de l'interaction avec le marché dans lequel les acteurs ont une influence sur les prix, l'offre et la demande.

Hall et Soskice (2002) classent plusieurs pays capitalistes en fonction de l'une ou de l'autre de ces deux idéaux-types de sociétés capitalistes (Hall et Soskice, 2002). À titre d'exemples, d'un côté, les économies de marché libérales sont représentées par des pays comme la Grande-Bretagne, l'Irlande, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande et de l'autre côté, les économies de marché coordonnées sont représentées par des pays comme l'Autriche, le Japon, la Corée du Sud, la Suède, la Norvège, la Finlande, le Danemark, la Belgique, les Pays-Bas et la Suisse. L'étude empirique de Hall et Gingerich (2009) portant sur une liste des pays, a permis de confirmer que non seulement, le type de coordination constitue une dimension clé qui s'étend à toutes les sphères de l'économie politique, mais aussi les caractéristiques sociales et institutionnelles de chacune de ces deux économies permettent de refléter la variation entre ces dernières.

Dans leur étude, Hall et Gingerich (2009) se sont basés sur les différences au niveau des structures institutionnelles pour mettre l'accent sur une liste de différences systématiques et fondamentales en matière de pratiques d'emploi entre les entreprises qui opèrent dans une économie de marché libérale et celles qui opèrent dans une économie de marché coordonnée. Partant de cette théorie, la thèse du pays d'origine pour les EMN trouve toute sa justification.

### **2.2.1.2 L'explication institutionnelle : *effet du pays d'origine***

Les théories portant sur les systèmes d'institutions telles que la théorie des systèmes d'affaires nationaux de Whitley (1999) ou encore la théorie des variétés de capitalisme de Hall et Soskice (2002), ont été utilisées dans le cadre des études portant sur les EMN étant donné leur pouvoir à fournir des cadres d'analyse de niveau macro pour l'étude des pratiques et des comportements. Ces deux théories ont été d'une grande importance pour le développement et la compréhension de l'effet du pays d'origine comme facteur explicatif des politiques et pratiques d'emploi au sein des filiales des EMN. En effet, les EMN sont des entités économiques dont

l'entreprise mère est localisée sur le territoire du pays d'origine et dont plusieurs filiales opèrent sur les territoires d'autres pays : les pays hôtes ou d'accueil.

D'un côté, selon la théorie des systèmes d'affaires nationaux, le pays d'origine et le pays d'accueil d'une EMN présentent, tous deux, des systèmes institutionnels nationaux qui peuvent être différents ou encore des « *profils institutionnels* » différents (Kostova, 1999). Ces derniers permettent d'expliquer les différences entre les pratiques d'emploi de la maison mère et celles de la filiale (Kostova, 1999). De l'autre côté, selon la théorie des variétés de capitalisme et sa perspective comparative, les entreprises opérant dans une économie de marché libérale ont des pratiques d'emploi différentes de celles des entreprises opérant dans une économie de marché coordonnée. Ces différences touchent principalement les politiques de paie, le degré de sécurité d'emploi et les politiques de formation des employés qui sont cités dans l'étude de Hall et Soskice (2002).

Comme le pays d'origine des EMN est souvent le lieu de contrôle, de propriété et de prise des décisions stratégiques (Ferner, 1997; Whitley, 1999), il a un plus grand pouvoir explicatif des politiques de gestion que le pays d'accueil (Almond et al., 2005). En effet, plusieurs études sont d'accord sur le fait que les pratiques d'emploi adoptées par les filiales sont influencées par le pays d'origine d'une multinationale (Ferner et al., 2004; Kostova, 1999). Une grande importance a été accordée ainsi à l'effet du pays d'origine, dans l'étude de la question de transfert des pratiques d'emploi et de gestion (Edwards et Kuruville, 2005; Fenton-O'Creevy et al., 2008; Ferner et al., 2004) et dans l'étude de la question de l'autonomie décisionnelle des filiales en matière de pratiques d'emploi (Belizon et al., 2013; Bélanger et al., 2013; Ferner et al., 2011).

D'une manière générale, le pays d'origine est un facteur qui a été largement étudié et dont l'importance a été soulignée dans le champ de management international. Par conséquent, nous posons la proposition suivante :

**Proposition 1 : Le pays d'origine influence l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi**

D'autres études mettent l'accent sur l'effet du pays d'accueil dans la détermination des relations d'emploi et par conséquent des pratiques de gestion au sein des EMN (Almond et al., 2005; Edwards et Ferner, 2002). D'un côté, et comme l'explique Almond et Gonzalez Menendez (2014) et le souligne Ferner (1997, p. 24), il existe une différence entre le pays d'accueil et le pays d'origine : « *The existence of systematic national differences in aspects of business organisation has been demonstrated by international surveys of corporate practice* » (Ferner, 1997, p. 24). D'un autre côté, et ce qui est plus important c'est que, quel que soit le pays d'origine de l'EMN, les pratiques au niveau du pays d'accueil sont soumises à une sorte d'« isomorphisme local » (Rosenzweig et Nohria, 1994) les poussant à se ressembler aux pratiques de l'environnement local (Ferner, 1997, p. 22). Ainsi, le pays d'accueil influence les politiques et les pratiques de gestion mises en place au sein des filiales et même les « meilleures pratiques » ne font pas l'exception puisque leur adaptation locale est nécessaire (Almond et al., 2005).

Il est à noter que l'effet du pays d'origine et l'effet du pays d'accueil ne sont pas deux variables indépendantes, bien au contraire elles sont interreliées (Almond et al., 2005) et s'influencent mutuellement. L'étude de Rosenzweig et Nohria (1994) conclut que le degré d'isomorphisme local qui reflète l'effet du pays d'accueil varie de façon significative selon le pays d'origine. Cela affaiblit le pouvoir explicatif de l'effet du pays d'accueil. De plus, Almond et al. (2005, p. 281) soulignent que la compréhension des institutions du pays d'accueil n'est pas suffisante pour la détermination de la force de l'effet du pays d'accueil. En effet, deux éléments impactent cet effet : le degré de dépendance des pays d'accueil (des économies nationales) vis-à-vis des EMN étrangères (ce degré change selon le pays étudié) et le degré de la flexibilité de localisation du pays ou encore « *Locational flexibility* » (Ce degré varie selon le marché des produits). Par exemple, le secteur des services présente une faible flexibilité de localisation (Almond et al., 2005, p. 281-282).

Partant de ces différentes conclusions et étant la complexité de ce facteur, qui est l'effet du pays d'accueil, et le manque de consensus sur son pouvoir explicatif, nous avons choisi de ne pas le traiter dans le cadre de cette étude.

### 2.2.1.3 L'explication culturelle : *distance culturelle*

Selon la théorie néo-institutionnelle de Scott (2014) et DiMaggio et Powell (1983), la culture nationale est une forme d'institution qui exerce une influence sur les pratiques organisationnelles de gestion. La définition de la culture nationale proposée par Hofstede (1983) est la définition la plus utilisée. Son étude est basée sur l'analyse de cinquante pays dans trois régions et a abouti à accorder à chacun de ces pays un indice de culture nationale. Selon cette définition largement citée et mobilisée, la culture nationale est composée de cinq dimensions, chacune d'elles est un continuum dont les extrémités seront précisées dans ce qui suit.

La première dimension est représentée par le continuum « *Individualisme versus Collectivisme* ». Cette dimension permet de distinguer entre une culture où les individus accordent beaucoup d'importance à leur bien-être individuel et familial (culture individualiste) et une culture où les individus s'intéressent au bien-être d'un groupe plus large, une communauté de personnes (culture collectiviste). L'étude de Hofstede (1983) permet de classer les pays occidentaux tels que l'Australie, les Pays-Bas, le Canada, les États-Unis et la Grande-Bretagne comme des pays ayant une culture individualiste. De l'autre côté du continuum, les pays de l'Amérique latine tels que Guatemala, Panama, Pérou et Venezuela sont des pays ayant une culture basée sur le collectivisme.

La deuxième dimension est représentée par le continuum de « *distance hiérarchique faible versus distance hiérarchique élevée* ». La distance hiérarchique reflète le degré d'acceptation de l'inégalité de pouvoir (pouvoirs institutionnel et organisationnel) au sein d'une société. Ainsi une distance hiérarchique faible reflète une société qui n'accepte pas les inégalités et dont une partie faible de la population domine une autre, alors qu'une distance hiérarchique élevée reflète une société qui accepte les inégalités en les considérant comme un phénomène social normal.

La troisième dimension, quant à elle, se reflète à travers le continuum « *Masculinité versus féminité* ». La première extrémité de ce continuum représente le degré d'adoption par une société des valeurs matérialistes ou encore de compétition (tels que les valeurs de performance, de compétition, de succès) habituellement accordées aux hommes d'où



l'expression de « valeurs masculines ». Alors que la deuxième extrémité reflète le degré d'adoption par une société de « valeurs féminines » telles que la qualité de vie, les relations humaines et la solidarité. Cette distinction entre ces deux extrémités se base sur la répartition des rôles sociaux selon le sexe : une société à valeurs masculines est une société qui fait la différenciation entre les rôles selon le sexe (p. ex., l'Autriche, le Japon, l'Italie, la Suisse et Le Venezuela) alors qu'une société à valeurs féminines est une société ne faisant pas de distinction entre rôles masculins et rôles féminins (p. ex., le Danemark, la Finlande, la Suède, la Norvège) (Hofstede, 1983).

La quatrième dimension est celle du continuum « *contrôle d'incertitude* » qui réfère au degré de tolérance qu'accepte une société face à l'incertitude des événements futurs. En effet, de l'une des deux extrémités du continuum se présentent les sociétés qui acceptent l'incertitude et qui ont ainsi un fort degré de tolérance à l'incertitude (tels que le Brésil, la Grèce, le Guatemala, le Japon et le Portugal), alors que l'autre extrémité représente les sociétés qui cherchent à contrôler l'incertitude par le recours à diverses institutions (tels que le Danemark, la Grande-Bretagne, l'Irlande, la Suède).

Hofstede (1983) a ajouté une cinquième dimension qui est reflétée à travers le continuum « *orientation long-terme versus orientation court-terme* » et qui permet de faire la distinction entre les sociétés ayant une perspective à long terme et les sociétés ayant une perspective à court terme.

Il est aussi important de noter que les valeurs culturelles d'une société sont bien établies et dont le changement prend beaucoup de temps. Ainsi, l'agrégation de ces cinq dimensions permet d'accorder un score ou encore une mesure de la culture de chaque pays. Plusieurs travaux à la fois théoriques et empiriques soulignent l'importance de la culture nationale comme un facteur déterminant dans la prise de décision au sein des filiales en matière de pratiques d'emploi. D'un côté, certaines études montrent que la culture du pays d'origine détermine le niveau du contrôle ou d'autonomie des filiales (Harzing et Sorge, 2003). De l'autre côté, d'autres études montrent que la distance culturelle entre le pays d'origine et un pays d'accueil a une forte influence sur les pratiques RH au sein de la filiale et surtout sur le transfert des pratiques entre ces deux entités. Comme nous l'avons précisé ci-haut, « *Culturalism ... argues*

*that HRM differs (or should differ) cross-nationally because the cultural values of workers/managers differ.»* (Almond et Gonzalez Menendez, 2014, p. 2597).

À cet effet, nous posons la proposition suivante :

**Proposition 2 : La distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil influence l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi**

Malgré sa forte utilisation dans les études de management international, l'approche culturaliste a été souvent critiquée par sa capacité d'amplifier l'effet du pays d'origine. En effet, « *The danger of exaggerating the persistence of national factors is characteristic of the Hofstedian approach to national culture* » (Ferner, 1997, p. 22). L'approche culturaliste a été aussi critiquée pour son caractère statique qui oppose le caractère dynamique et évolutif des composantes de la culture nationale telles que la distance hiérarchique qui a beaucoup changé durant ces dernières décennies (p. ex., un changement en France noté par Schmidt (1993 cité dans (Ferner, 1997)). Ainsi, « *Hofstede's implication that the variables he studied are in some ways inherent properties of national psyches - ...- deserves to be treated with caution.* » (Ferner, 1997, p. 24).

#### **2.2.1.4 Critiques de l'approche institutionnelle**

Malgré le fait que la théorie macro-institutionnelle permette d'expliquer l'homogénéité des structures et des pratiques au sein des organisations opérant au sein du même contexte institutionnel, cette théorie présente plusieurs faiblesses dont nous notons les suivantes.

D'abord, la théorie macro-institutionnelle suppose que les pressions environnementales expliquent tout. Ce déterminisme environnemental est la critique la plus citée dans la littérature (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta et Lounsbury, 2011; Lawrence et Buchanan, 2008; Lawrence et Suddaby, 2006; Oliver, 1991; Seo et Creed, 2002). En effet, la théorie macro-institutionnelle permet certes, d'expliquer les similitudes des structures et des pratiques des

organisations faisant partie d'un même contexte institutionnel, mais reste incapable d'expliquer la variation omniprésente entre les structures et les pratiques de ces mêmes organisations.

Ensuite, l'approche institutionnelle a été critiquée pour son hypothèse selon laquelle les institutions sont stables ainsi aucun changement ou évolution de ces dernières n'est envisageable. La théorie du changement institutionnel de Seo et Creed (2002) vient par ailleurs répondre à cette critique.

De plus, la théorie néo-institutionnelle est porteuse d'une contradiction institutionnelle (Friedland et Alford, 1991) étant donné que le contexte social au sein duquel opère l'organisation est composé d'institutions multiples parfois contradictoires (Valiorgue, 2011). Ces institutions conflictuelles accordent aux organisations différentes possibilités menant à une certaine diversité entre elles. Ainsi, cette contradiction au niveau des logiques institutionnelles ou cette pluralité institutionnelle nécessite « *des arbitrages complexes et toujours précaires de la part des organisations* » (Valiorgue, 2011, p. 7).

Ajoutons à cela que les approches institutionnelles présentées ici sont des approches qui se concentrent sur un seul niveau d'analyse à savoir le niveau macro et risquent ainsi d'accorder beaucoup d'attention aux institutions extra-firme et très peu d'attention aux politiques organisationnelles à différents niveaux de l'EMN (Almond et al., 2005, p. 282).

L'étude de Gunnigle et al. (2015) sur les facteurs qui influencent les pratiques d'emploi au sein des EMN analyse les travaux qui ont été menés dans le cadre d'un projet de recherche international dont la base de données est nommée INTREPID (*Investigation of Transnationals' Employment Practices : an International Database*). Cette étude conclut que mis à part les facteurs macro-institutionnels du pays d'accueil et du pays d'origine, les caractéristiques organisationnelles et structurelles des EMN influencent les relations d'emploi au sein de ces dernières. Cela souligne le besoin « *to look beyond macro-institutional effects alone and include micro-organisational and MNC characteristics to develop an in-depth and comprehensive understanding of the factors impacting on industrial relations practice and subsidiary level autonomy over industrial relations within MNCs*» (Gunnigle et al., 2015, p. 147).

Partant de ces résultats, nous exposons dans ce qui suit les facteurs organisationnels qui sont susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi.

## **2.2.2 Les facteurs organisationnels**

Un nouveau courant stipule que les entreprises ne sont pas des acteurs passifs face aux contraintes institutionnelles (Kristensen et Zeitlin, 2005), bien au contraire, elles ont la capacité de répondre à ces différentes pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Cette sous-section explore ces facteurs de niveau organisationnel. D'abord, deux théories sont exposées : la théorie du management par les ressources « *Resource-based theory* » de Barney (1991) et la théorie de dépendance aux ressources « *Resource dependence theory* » de Pfeffer et Salancik (1978). Ensuite, à partir de ces deux théories, nous nous attardons sur trois facteurs organisationnels largement cités dans la littérature et qui sont susceptibles d'influencer les politiques et pratiques d'emploi au sein des filiales des EMN.

### **2.2.2.1 Les bases théoriques**

#### *a- « Resource-Based Theory » (RBT)*

La théorie des ressources de l'entreprise ou la théorie de management des ressources ou encore « *resource-based theory* » de Barney (1991) est une théorie qui a pour principal postulat le fait que les ressources et les capacités internes d'une entreprise, à la fois physiques, humaines et organisationnelles, constituent son avantage concurrentiel durable. Ces ressources sont non seulement acquises, mais aussi développées par l'organisation. Elles ont quatre caractéristiques : elles sont rares, inimitables par les concurrents, précieuses et non substituables (Barney, 1991). Barney (1991) met l'accent sur les ressources humaines (compétences, savoirs et comportements) et sur les ressources organisationnelles (routines, mécanismes de contrôle) qui reflètent des structures sociales complexes. Ainsi, selon cette perspective, l'EMN peut être

considérée comme « *a network of capital, product, and knowledge transactions among units located in different countries* » (Gupta et Govindarajan, 1991, p. 770). Par conséquent, dans ce réseau des transactions, la fonction managériale de l'EMN et les capacités organisationnelles des filiales sont des éléments très cruciaux qui doivent être analysés tout en mettant l'accent sur la stratégie d'affaires de l'EMN.

*b- « Resource Dependence Theory » (RDT)*

La théorie de dépendance aux ressources ou « *resource dependence theory* » (RDT) a été introduite par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik en 1978 dans le cadre de leur livre intitulé « *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* ». Leur théorie vise à apporter une explication à la manière avec laquelle l'environnement organisationnel affecte et contraigne l'organisation et la manière selon laquelle cette dernière répond à ces contraintes externes (Pfeffer et Salancik, 2003, p. Préface). En effet, selon la RDT, le comportement d'une organisation ne peut être compris sans la compréhension de son environnement (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 1) étant donné que les ressources dont l'organisation a besoin (matière première, main-d'œuvre, ressources financières et autres), sont détenues par ce dernier. L'environnement étant instable et imprévisible (nouvelles entrées et sorties d'entreprises) (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 3), ce qui rend la relation organisation-environnement complexe à étudier.

Bien que plusieurs autres théories se sont intéressées à la problématique de l'utilisation des ressources par les acteurs (p. ex., les théories des comportements individuels, les théories de motivation, les théories de leadership), la théorie de dépendance aux ressources s'intéresse à l'acquisition de ces ressources par l'organisation (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 3). Chaque organisation est ainsi en concurrence avec d'autres acteurs sur le marché (d'autres organisations) pour avoir accès à certaines ressources (appelées ressources critiques). Cette relation d'inter-dépendance mène à une relation de pouvoir et d'influence, « *... in general, organizations will tend to be influenced by those who control the resources they require* » (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 44). Les relations inter-organisationnelles sont ainsi importantes à analyser pour une compréhension de la distribution et du contrôle des ressources : « *The more*

*an organization A controls resources which are critical for B, the more A tries to influence B and the more B complies to A's demands (all things equal).* » (Nienhüser, 2008, p. 15). Comme l'explique Nienhüser (2008, p. 11), l'hypothèse fondamentale de cette théorie est que la dépendance aux ressources critiques influence les actions et les décisions des organisations. Autrement dit, la RDT stipule que les acteurs qui contrôlent des ressources critiques ont plus de pouvoir et que ce pouvoir influence le comportement (action, décision et structure organisationnelles).

Appliquée à la prise de décision, cette théorie stipule que ceux qui ont le pouvoir vont influencer les décisions prises par certains acteurs de telle façon que chaque décision sera expliquée en fonction d'une ou de plusieurs relations de dépendance (Nienhüser, 2008, p. 11). Ainsi, les organisations ont du pouvoir en fonction des ressources qu'elles contrôlent et ce pouvoir leur permet d'influencer les décisions en fonction de leurs intérêts (Nienhüser, 2008, p. 14). Par conséquent, le fait de détenir les ressources critiques est la composante qui sera utilisée pour influencer les choix des hauts gestionnaires (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 236). Les actions et les décisions des EMN et de leurs différentes entités économiques (les filiales) peuvent être comprises par la théorie de dépendance aux ressources. En effet, les filiales sont en relation de dépendance vis-à-vis de leurs maisons mères et inversement. La prise de décision en matière de pratiques d'emploi au sein des filiales peut être comprise par cette théorie étant donné que cette dernière permet d'identifier les situations dans lesquelles les multinationales exerceront un contrôle sur le système SIGRH de leurs différentes entités (Taylor, Beechler et Napier, 1996, p. 960).

Se basant sur ces deux théories « *resource-based theory* » et « *resource dependence theory* », seront présentés dans ce qui suit, trois facteurs de niveau organisationnel : la stratégie d'affaires de l'EMN, la structure de la fonction managériale au sein de l'EMN et les capacités organisationnelles des filiales.

#### **2.2.2.2 La stratégie d'affaires de l'EMN**

La stratégie d'affaires d'une EMN détermine la manière selon laquelle les ressources vont être structurées au sein de ses filiales (Taylor et al., 1996, p. 967). La stratégie d'affaires d'une EMN répond généralement à une tension entre le besoin d'intégration globale (suivre le même modèle au sein de toute l'EMN) et le besoin de différenciation ou de réponse locale (permettant à la filiale d'opérer au sein de l'environnement local) (Prahalad et Doz, 1987). En effet, les EMN opèrent dans un environnement complexe comparativement aux entreprises domestiques. Ainsi, chaque EMN doit assurer une certaine cohérence interne (entre ses différentes composantes) et une certaine cohérence externe (entre ses composantes et son environnement externe). Ce double besoin d'intégration globale et de réponse locale mène les EMN à s'engager dans différentes structures et pratiques ou encore approches de gestion.

Perlmutter (1969) présente quatre différentes approches de gestion qui sont utilisées par les EMN en réaction à ce double besoin. En vue d'apporter une classification pour les EMN, Perlmutter (1969, p. 11) souligne que le degré de multinationalité de ces entreprises ne se mesure pas seulement par le montant des investissements faits à l'étranger ou encore la multinationalité de la structure de propriété, mais aussi par un état d'esprit international. Ce dernier reflète l'approche de gestion adoptée par les dirigeants des EMN. En effet, ces derniers peuvent adopter quatre différentes formes d'attitudes : ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentrique. Chaque attitude définit un type particulier de relation entre le siège social et la filiale et par conséquent une stratégie particulière de l'EMN (Perlmutter, 1969, p. 11). La structure ethnocentrique est caractérisée par la dominance du siège social sur les filiales et ainsi par la dominance de la culture du pays d'origine. Puis, les structures polycentrique et régiocentrique sont caractérisées par une autonomie des filiales vis-à-vis du siège social. Les filiales sont ainsi enracinées dans un environnement local ou régional qui leur permet de différencier leurs pratiques (Taylor et al., 1996). Finalement, l'EMN géocentrique est organisée d'une manière complexe permettant une forte interdépendance entre le siège social et les filiales (Perlmutter, 1969, p. 13). À cet effet, une approche de collaboration entre ces deux entités est adoptée afin de mettre en place des standards et des pratiques qui sont à la fois universels et locaux (Perlmutter, 1969, p. 13; Taylor et al., 1996).

Partant de ces différentes structures, Taylor et al. (1996) précisent qu'une EMN peut adopter l'une des trois orientations suivantes en matière de pratiques de gestion : une orientation

adaptative qui s'agence avec une structure polycentrique (les pratiques répondent aux besoins et spécificités locaux), une orientation exportatrice qui s'agence avec une structure ethnocentrique (les pratiques de gestion sont les mêmes au sein de toute l'EMN), et une orientation intégrative souvent présente dans une structure géocentrique (les pratiques de gestion sont un mélange entre le local et le global). Ces auteurs (Taylor et al., 1996) mettent en relief le lien entre les stratégies d'affaires des EMN et ces différentes orientations en matière de pratiques de gestion. Plus précisément, ils affirment que le choix d'une orientation en matière de pratiques de gestion est susceptible d'être influencé par la stratégie d'affaires de l'EMN (Taylor et al., 1996, p. 967). Ils présentent deux stratégies d'affaires de l'EMN : la stratégie multidomestique et la stratégie globale.

Une EMN qui adopte une **stratégie d'affaires globale** est caractérisée par une forte intégration mondiale et une faible réponse ou réactivité locale (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 65-67; Gupta et Govindarajan, 1991). Ainsi, la compétition est supposée être présente seulement à l'échelle mondiale ce qui mène à une structure centralisée, montrant une dépendance des filiales vis-à-vis du siège social (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 65-67). Dans le cadre de cette stratégie globale, toutes les ressources de l'EMN (même celles qui sont présentes dans les différentes sous-unités ou filiales) sont utilisées pour créer un avantage compétitif. Elle reflète ainsi une interdépendance des différentes filiales aux ressources de l'ensemble de l'EMN (Taylor et al., 1996).

La **stratégie multidomestique**, quant à elle, est souvent alignée à une structure décentralisée de l'EMN. En effet, chaque filiale est considérée comme une entité économique indépendante dont les activités n'affectent pas les activités des autres filiales ou de la maison mère (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 65-67; Taylor et al., 1996). Cette stratégie multidomestique reflète ainsi une indépendance des ressources des différentes entités composant l'EMN. Elle consiste à répondre aux différences nationales étant donné que l'EMN est orientée vers la compétition domestique (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 65-67).

Taylor et al. (1996) suggèrent qu'un lien entre ces deux stratégies d'affaires et l'orientation de l'EMN en matière de pratiques de gestion peut être formulé de la manière suivante : une EMN ayant une stratégie globale est susceptible d'adopter une orientation



intégrative en matière de pratiques de gestion alors qu'une EMN ayant une stratégie multidomestique est susceptible d'adopter une orientation adaptative.

La stratégie d'affaires de l'EMN peut être un facteur déterminant de l'orientation de gestion au sein d'une EMN et par conséquent de l'autonomie décisionnelle d'une filiale d'une EMN (Taylor et al., 1996).

Partant de ces constats, nous posons la proposition suivante :

**Proposition 3 : La stratégie d'affaires de l'EMN influence l'autonomie décisionnelle au sein des filiales en matière de politiques et pratiques d'emploi**

### 2.2.2.3 La structure de la fonction de GRH au sein de l'EMN

Partant de la théorie de management par les ressources, les pratiques d'emploi constituent une ressource organisationnelle unique. Les études portant sur la diffusion ou le transfert des pratiques d'emploi au sein des EMN, mettent en relief le fait que ces pratiques sont d'une grande importance et se basent sur la « *resource-based theory* » pour justifier la nécessité d'une telle activité de transfert (p. ex., l'étude de Schuler, Dowling et De Cieri (1993)).

Comme le précise Taylor et al. (1996, p. 963), la fonction RH est une fonction « unique » étant donné qu'à la fois, ses résultats (les comportements des employés) et le système RH en lui-même, sont des sources de compétences. Les sources de compétences qui émanent du système de GRH sont à la fois tangibles (p. ex., le système de gestion des compétences, le système de rémunération) et intangibles (p. ex., la culture de l'entreprise, l'image de marque, le profil des gestionnaires et des employés) (Taylor et al., 1996, p. 963). Dans cette même veine, Saba et Pucik (1997, p. 12) précisent que la fonction RH joue un rôle stratégique au sein des entreprises internationales, mais elle « cesse d'être pleinement efficace lorsque sa structure ne suit pas le phénomène d'internationalisation ».

Des études peu nombreuses et très récentes ont mis l'accent sur l'importance de la structure de la fonction de GRH comme facteur à analyser dans l'étude de l'autonomie des filiales en matière de pratiques d'emploi et plus spécifiquement les pratiques de GRH (Belizon

et al., 2013; Ferner et al., 2011) . Ce facteur qui est aussi important que le pays d'origine ou la stratégie d'affaires de l'EMN, trouve son explication, entre autres, dans la théorie micro-politique qui stipule que la structure managériale est une ressource de pouvoir et peut faire l'objet de plusieurs « jeux politiques » au sein de l'EMN (Bouquet et Birkinshaw, 2008; Ferner et al., 2011).

La mise en place d'une structure internationale de GRH peut être expliquée par le besoin de contrôler les pratiques à l'échelle des filiales étant donné que ces pratiques représentent une ressource interne rare et inimitable pour l'ensemble de l'EMN. Aussi, une structure internationale de GRH peut être associée à un besoin de surveillance et de coordination des pratiques de GRH à travers les frontières de l'EMN (Belizon et al., 2013; Ferner et al., 2011).

Ce besoin de contrôle et de coordination des filiales est par conséquent, aligné à une volonté de la part de l'EMN de standardiser et de formaliser les politiques et les pratiques d'emploi (voire tout le système de GRH) (Bartlett et Ghoshal, 1998; Belizon et al., 2013; Ferner et al., 2011). Ainsi, étant donné que les gestionnaires des filiales s'appuient sur les ressources dont ils disposent pour prendre de telle ou telle décision, une structure internationale de GRH au sein d'une EMN est susceptible d'influencer leurs choix et décisions en matière de pratiques d'emploi d'une manière générale et en matière de pratiques de GRH d'une manière spécifique.

**Proposition 4 : Les structures internationales de GRH de l'EMN influencent l'autonomie décisionnelle au sein des filiales en matière de politiques et pratiques d'emploi**

#### **2.2.2.4 Les capacités organisationnelles de la filiale**

Les capacités organisationnelles représentent le savoir et les compétences acquises par une organisation à travers son expérience. Il s'agit de ressources organisationnelles développées par une organisation qui répondent aux quatre critères présentés par la « *resource-based theory* ». Alfred Chandler était le premier à introduire ce concept et à le présenter de la manière suivante :

Les capacités organisationnelles « *résultent de la résolution des problèmes, d'augmentation des processus de production, de la connaissance des besoins des clients et de la modification des produits et processus aux besoins, de la disponibilité des fournitures et de la fiabilité des fournisseurs et de la connaissance des façons de recruter et de former les travailleurs et les gestionnaires. Ces connaissances acquises se sont manifestées dans les installations de production et de distribution des entreprises.* » (Chandler, 1992, p. 84, traduction libre).

En se basant sur la théorie « *resource-based view* », Birkinshaw et Hood (1998) définissent l'évolution de l'autonomie d'une filiale en fonction de l'évolution de ses capacités (*capabilities*) et de son statut (*Charter*). D'un côté, les capacités sont en lien avec le déploiement des ressources et d'autres processus organisationnels par la filiale en vue d'atteindre un objectif préétabli. Ainsi, les filiales peuvent, au cours du temps, développer de nouvelles capacités ou perdre certaines anciennes capacités. D'un autre côté, le statut n'est autre que le rôle de la filiale au sein de l'EMN et renvoie aux activités dont la filiale est responsable ou encore à l'étendue des responsabilités de la filiale. Cette contribution a été utilisée par plusieurs autres chercheurs tels que Williams (2011, p. 283) qui affirme que :

« *Subsidiaries contribute to the overall MNC through their initial charter and set of capabilities handed to them by the corporation during the establishment phase. Over time, subsidiaries may subsequently attempt to extend their charter and capabilities and develop their influence and power within the MNC.* »

Dans ce sens, les capacités organisationnelles d'une filiale représentent une source de pouvoir. La théorie de dépendance aux ressources permet par conséquent une meilleure interprétation de l'importance de ces capacités. En effet, une filiale est souvent en concurrence à la fois avec d'autres organisations à l'échelle nationale pour avoir accès aux ressources locales (p. ex., clients, fournisseurs, main-d'œuvre, etc.) et avec d'autres filiales de la même EMN. Ce besoin des ressources développe des relations de pouvoir et de dépendance entre une filiale et les autres entités économiques d'une EMN et les organisations nationales.

Ainsi, afin d'étudier les capacités organisationnelles, l'intégration de la théorie de management par les ressources et de celle de dépendance aux ressources peut être très utile. Cette intégration peut offrir de nouvelles perspectives en mettant l'accent sur la complémentarité des ressources organisationnelles et sur la façon selon laquelle les

organisations obtiennent un avantage concurrentiel en obtenant des ressources précieuses, rares, non substituables et imitables de l'environnement externe (Hillman, Withers et Collins, 2009, p. 1417). Par conséquent, une combinaison de ces deux théories permet une meilleure compréhension de la façon dont l'obtention du contrôle des ressources critiques offre un avantage concurrentiel aux entreprises et du comment l'interdépendance croissante des ressources autour des ressources critiques affecte l'avantage qui en découle (Hillman et al., 2009, p. 1417).

Bartlett et Ghoshal (1998, p. 72) affirment que les rôles et les responsabilités des filiales et par conséquent, leurs autonomies décisionnelles sont déterminées par les ressources internes ainsi que les capacités de ces entités économiques. Se basant sur ce qui précède, il a été constaté que « *Organizational capabilities are seen to be a key pillar for subsidiaries to gain space for decision-making within the MNC* » (Bélanger et al., 2013, p. 312). Nous partons de ces constats pour supposer qu'il existe une relation directe entre les capacités organisationnelles d'une filiale et la prise de décision faite par le gestionnaire de cette dernière en matière de pratiques d'emploi.

**Proposition 5 : Les capacités organisationnelles des filiales influencent l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi**

### 2.2.3 Synthèse des déterminants contextuels

Dans le cadre de cette partie du chapitre portant sur les déterminants contextuels, nous nous sommes basés des contributions théoriques qui présentent divers concepts comme des facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi.

Dans un premier temps, la théorie macro-institutionnelle a été présentée pour justifier les facteurs de niveau macro qui sont susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Nous nous sommes penchés sur deux facteurs macro ou institutionnels à savoir: la distance culturelle et le pays d'origine. Nous avons constaté que ces facteurs sont interreliés et permettent de mettre en relief le rôle joué par les différentes

institutions dans la prise de décision en matière de pratiques d'emploi au sein de la filiale. Malgré l'apport important de la théorie macro-institutionnelle dans la compréhension de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi, elle présente le désavantage d'accorder aux acteurs (les organisations et les individus) un rôle passif, voire neutre, étant donné que leur autonomie est souvent déterminée par les trois piliers institutionnels présentés ci-haut (Scott, 2014). En réalité, face aux pressions institutionnelles, les acteurs, notamment les filiales des EMN, peuvent présenter une multitude de réponses organisationnelles allant de la conformité jusqu'à la contestation de ces pressions (Oliver, 1991).

C'est ainsi que la théorie de management par les ressources et la théorie de dépendance aux ressources ont été présentées, dans un second temps, pour justifier l'existence des facteurs de niveau organisationnel, susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi. Nous avons présenté en détail trois facteurs de niveau organisationnel à savoir la stratégie d'affaires de l'EMN, la structure internationale de GRH au sein de l'EMN et les capacités organisationnelles de la filiale. Bien que ces facteurs proviennent de deux niveaux organisationnels différents (l'EMN et la filiale), ils permettent de mettre en lumière l'importance des ressources organisationnelles comme source de pouvoir et d'autonomie au sein des filiales (Belizon et al., 2013; Bélanger et al., 2013; Ferner et al., 2011).

Les facteurs contextuels présentés ci-dessus (institutionnels et organisationnels) permettent une compréhension des niveaux macro et méso des décisions prises au sein des filiales des EMN et conduisent à une analyse de l'action sans l'intégration des acteurs individuels. En effet, cette action est présentée comme la résultante des facteurs contextuels qu'elle ne peut modifier. Bien que les facteurs organisationnels permettent de souligner implicitement l'agentivité des acteurs individuels dans le développement des capacités organisationnelles, elles sont loin de présenter l'individu comme un acteur de changement. S'inspirant de la théorie de changement institutionnel de Seo et Creed (2002) qui part de l'idée du dilemme néo-institutionnel « *paradox in institutional theory* » selon laquelle les acteurs sont influencés par et influencent les institutions, nous voulons mettre en lumière le rôle actif des gestionnaires des filiales dans la prise de décision en matière de politiques et pratiques managériales, rôle qui peut aller jusqu'à la création de nouvelles pratiques.

L'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi sous sa perspective d'agentivité présentée ci-dessous, nous permet de souligner l'importance des facteurs individuels. Par conséquent, dans le cadre de la prochaine partie, nous explorons ces facteurs de niveau micro.

## **2.3 Les déterminants individuels de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN**

Tel que précisé dans le cadre de la section portant sur l'étude de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN sous une perspective d'agentivité, les gestionnaires des filiales jouent un rôle important dans la prise de décision. Une pluralité de déterminants individuels peut être analysée afin d'améliorer la compréhension des facteurs individuels influençant cette autonomie. Cette partie présente en premier lieu les fondements théoriques des déterminants individuels : l'approche micro-politique et la logique de convenances (section 1). Elle se penche ensuite sur les déterminants individuels susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN (section 2).

### **2.3.1 Les fondements théoriques**

#### **2.3.1.1 L'approche micro-politique**

Les perspectives micro-politiques découlent des travaux fondateurs de March (1962) et de Crozier et Friedberg (1977) qui ont été appliquées aux recherches sur les EMN portant sur le rôle du développement de la filiale et dans la prise d'initiative (p. ex., Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011). Contrairement aux approches institutionnelles, l'approche micro-politique met l'acteur individuel au cœur de son analyse et adopte ainsi une vision d'agentivité. En même temps, elle se concentre sur l'enracinement social des acteurs individuels, et ce contrairement aux approches rationnelles. L'approche micro-politique émane ainsi d'une vision socio-politique des EMN qui va au-delà de l'analyse du pouvoir comme une force externe à

l'organisation ou encore une force émanant des structures organisationnelles. Elle met l'accent sur les forces de pouvoir que détiennent les acteurs individuels opérant au sein d'une organisation (Geppert et Dörrenbächer, 2014). Cet extrait démontre le besoin de mobiliser l'approche micro-politique dans les études en management international :

“Most of the international management literature takes a top-down approach to understanding how MNCs can exert their power, or it examines in a purely descriptive sense the way that power and influence are distributed across an interorganizational network. But such approaches underplay or ignore the important role of managerial agency on the part of the subsidiary unit, or other subordinate entity, in changing the power balance in the system.” (Bouquet et Birkinshaw, 2008: 478).

Le concept de pouvoir est au cœur de l'approche micro-politique. Toutefois, il a un problème relatif à sa connotation négative étant donné qu'il renvoie au pouvoir que possède une personne sur une autre (Hardy, 1996). Il a été ainsi considéré comme étant non éthique et inapproprié pour une bonne gestion organisationnelle (Pfeffer, 1992; cité dans Hardy, 1996). C'est pour cette raison que très peu de recherche en management international l'étudie. Or, la réalité organisationnelle se dessine comme une image politique où le pouvoir n'est pas nécessairement négatif, mais inévitable. Le pouvoir et contrairement à l'approche managériale traditionnelle, n'est pas exercé seulement en cas de conflit, bien évidemment, ce sont souvent les gestionnaires d'expérience qui reconnaissent cette réalité, mais semblent rarement disposés à l'admettre (Hardy, 1996). Ce sont les récentes crises économiques et financières qui ont révélées des problèmes relatives à la bonne ou à la mauvaise utilisation du pouvoir au sein des EMN et à l'application du pouvoir par les acteurs clés au sein des opérations internationales des entreprises (Dörrenbächer & Geppert, 2011, p. 3).

Selon Bacharach et Lawler (1980, p. 1), Weber (1947) était le premier à définir le pouvoir. Ce dernier représente « *the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests.* » (Weber, 1947, p. 152). Le pouvoir se reflète ainsi à travers les relations sociales où la volonté d'un ou de plusieurs acteurs va être réalisée. Geppert et Dörrenbächer (2014, p. 237) proposent de définir le pouvoir comme étant le résultat de relations sociales entre

les acteurs clés, qui utilisent les ressources de pouvoir existantes pour stabiliser et déstabiliser les structures établies.

Toutes ces définitions mettent l'accent sur l'aspect relationnel du pouvoir. Ce dernier est fortement mobilisé dans la théorie micro-politique. En effet, selon cette dernière, le pouvoir n'est pas une propriété de certains acteurs (contrairement à la théorie des ressources), mais il doit être compris comme un « effet relationnel » et étudié en faisant référence au contexte social dans lequel les stratégies politiques sont enracinées et il est l'essence de la prise de décision au sein de l'organisation (Dörrenbächer & Geppert, 2011, p.5). En effet, les acteurs interagissent sous des contraintes structurelles naissant d'un cadre temporel, spatial et social bien précis (Crozier et Friedberg, 1977, p. 63). Cet aspect de pouvoir mène à une question critique qui est la suivante : qui sont les acteurs clés qui interagissent entre eux pour avoir accès aux ressources limitées qui sont disponibles ? Ces acteurs sont susceptibles d'être les élites organisationnelles (Sklair, 2001) qui interagissent avec d'autres acteurs au sein de l'organisation et à l'extérieur de l'organisation (Bacharach et Lawler, 1980, p.18).

Les chercheurs s'accordent sur le fait que le pouvoir est composé de trois dimensions (Hardy, 1996; Lukes, 1974): les ressources, les processus et les significations. Le pouvoir des ressources est la dimension la plus étudiée dans le cadre de l'approche micro-politique et les études sur le processus de prise de décision. Selon cette dimension, le pouvoir se reflète par la capacité de contrôler des ressources rares afin d'influencer les résultats tout en atteignant le comportement désiré (Lukes, 1974). Toutefois, le processus de prise de décision n'est pas accessible à tous. L'accès à ce processus reflète la deuxième dimension du pouvoir à savoir le pouvoir du processus. Plus précisément, il existe une variété de procédures et de politiques organisationnelles qui peuvent être mises par les groupes dominants en vue d'empêcher la participation des subordonnés dans la prise de décision (Lukes, 1997). Finalement, le pouvoir des significations renvoie à la capacité des acteurs à manipuler et à changer la signification des demandes des autres, et ce en les légitimant grâce à des actions symboliques. Par conséquent, le pouvoir est utilisé pour façonner les perceptions, les cognitions et les préférences afin que les autres acteurs ne soient pas capables d'imaginer d'autres alternatives. La prise de décision voulue se réalise quand les trois dimensions du pouvoir (ressources, processus et significations) convergent significativement (Hardy, 1996). Bien que les trois dimensions du pouvoir



présentées ici sont intéressantes pour l'analyse de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales, nous ne l'étudions pas dans le cadre de cette recherche.

Nous nous intéressons à l'analyse des jeux micro-politique qui part du niveau le plus bas de l'organisation et qui cherche à comprendre la façon selon laquelle les différentes identités et intérêts des acteurs clés stabilisent ou dé-stabilisent les structures institutionnelles, culturelles et organisationnelles (Geppert et Dörrenbächer, 2014). Nous partons de l'énoncé selon lequel: « *In short, power relations are context-specific (institutional and culturally shaped but not determined) and interactively and discursively constituted by actors with specific identities and interests (subjectivity)* » (Geppert and Dörrenbächer, 2011, p.27) et nous cherchons à comprendre le rôle des intérêts et des identités des acteurs dans ce processus.

Le cadre théorique de Delany (1998), est un bon exemple qui reflète comment le rôle des intérêts et des identités des acteurs individuels peut être analysé. Selon Delany (1998), les filiales des EMN ne sont plus des unités qui sont dans l'obligation de se conformer aux demandes de la maison mère. Elles ont le choix entre ce qu'il appelle deux stratégies opposées : la stratégie « *Boy Scout* » et la stratégie « *subversive* » (Delany, 1998). La stratégie « *Boy Scout* » qui consiste à l'obéissance totale au siège social est un processus visant l'isomorphisme au sein de l'EMN (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1479). Le gestionnaire de filiale suit ainsi les demandes du siège social sans chercher à développer ou à étendre son mandat, et ce principalement pour des raisons de carrière (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1484). À l'autre extrême, nous trouvons la stratégie subversive ou de résistance qui est caractérisée par l'enracinement du gestionnaire de filiale dans le contexte local (Ibid., 1484) et reflète un certain degré d'autonomie de la filiale par rapport au siège. En effet, le gestionnaire cherche l'extension du mandat de la filiale et l'extension de ses réseaux au-delà du cadre de l'EMN (Ibid., 1480). Généralement la stratégie subversive, lorsqu'elle est réussie, aboutit à une indépendance économique et une acquisition du pouvoir de la part de la filiale (Kristensen et Zeitlin, 2005).

Ainsi, ces stratégies mettent en lumière le fait que les gestionnaires des filiales ne sont pas des acteurs passifs face à la stratégie organisationnelle. De même, la littérature portant sur la filiale confirme que ces acteurs jouent un important rôle dans la prise de décisions stratégiques au sein de la filiale (p. ex., Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et al., 1998). Par exemple, les résultats du transfert des pratiques d'emploi au sein de l'EMN ne dépendent pas seulement de la distance institutionnelle entre les deux entités (siège-filiale), mais ils dépendent aussi des capacités de

pouvoir des acteurs au sein des EMN ainsi que du degré de convergence ou de divergence des intérêts des acteurs au sein du siège social (intérêts des gestionnaires du siège social, du siège régional, des RH, de la finance) et des intérêts au sein de la filiale (intérêts des managers des filiales et des employés) (Ferner, Edwards et Tempel, 2012).

L'approche micro-politique permet de souligner le rôle d'agentivité et l'importance des acteurs individuels dans le processus de prise de décision au sein de l'organisation. Alors que les études micro-politiques (les récentes études sur les EMN comme des acteurs politiques et des milieux de contestation) ont souligné que les intérêts et les identités des acteurs sont des variables très importantes à analyser. La variable des identités des acteurs était très peu explorée. Voulant mieux comprendre le rôle des identités des acteurs dans ces processus de contestation, cette thèse se penche seulement sur l'étude des identités des acteurs individuels.

La sous-section suivante présente la logique des convenances qui s'inscrit dans le cadre des recherches néo-institutionnelle sociologique, mais qui intègre implicitement une composante micro-politique et met un accent particulier sur les identités des acteurs.

### **2.3.1.2 La logique des convenances**

Partant d'un ensemble d'idées (l'importance de l'analyse de l'acteur dans le système, la rationalité et la liberté limitées de l'acteur), les auteurs James March et Johan Olsen ont publié en 1989, leur livre intitulé « Rediscovering Institutions » qui introduisait deux logiques d'action permettant d'interpréter le comportement (ou encore les actions) des humains : *la logique des conséquences* ou « logic of consequence » et *la logique des convenances* ou encore *de justesse* ou « logic of appropriateness ».

*La logique des conséquences* représente une procédure rationnelle et stipule que les processus de prises de décision sont séquentiels et basés sur les préférences. Elles sont conséquentielles étant donné que les acteurs prennent des décisions suite à un calcul rationnel des coûts actuels par rapport à des avantages futurs (la rationalité des acteurs) de leurs décisions.

Cette logique était fortement critiquée par les auteurs. La *logique des convenances* quant à elle, suppose que les acteurs prennent des décisions qu'ils jugent appropriées et légitimes.

Cette distinction a inspiré beaucoup de chercheurs dans différents domaines. En effet, cette distinction entre ces deux logiques d'action a poussé James March en 1994 à écrire un livre intitulé « *A primer on decision-making : how decisions happen* » afin de détailler à la fois, le processus de prise de décision et la logique des convenances. Son livre permet une compréhension approfondie de comment les décisions sont prises au sein des organisations. Selon la logique des convenances ou la logique de justesse, logique qui a fait l'objet de ce livre, les décisions et actions se fondent sur les identités des décideurs ainsi qu'aux règles qui sont associées à ces identités (*rule following*).

Cette logique de justesse stipule ainsi que le décideur doit reconnaître 1) la situation dans laquelle il doit prendre une décision, 2) ses identités et 3) les règles qui sont associées à ces différentes identités et celles qui sont les plus appropriées pour la situation étudiée. Trois questions sont donc à poser par le décideur (March, 1994, p. 58) : « What kind of situation is this ? » permettant une maîtrise de la situation, « What kind of person am I ? Or what kind of organization is this ? » permettant de prendre conscience de ses identités et « What does a person such as I, or an organization such as this, do in a situation such as this ? » assurant que le décideur prend une décision qui émane des règles et qui est la plus appropriée à la fois à ses identités et à la situation. Les identités et les règles sont ainsi au cœur de la logique de justesse. Les identités sont porteuses de règles. En effet, les systèmes sociaux accordent une signification et des règles à chaque identité de l'individu (p. ex., âge, genre, position sociale). Par conséquent, les décisions sont façonnées par les différentes identités dont le décideur est porteur et qui représentent différents rôles (p. ex., rôles au sein de sa famille, rôles au sein de l'organisation). (March, 1994, p. 58) affirme que « *Individuals learn what it means to be a mother, a manager, a college student, or a man* ». Les décideurs sont ainsi contraints par les règles qui émanent de ces rôles et qui définissent des comportements appropriés à chaque rôle. Cette logique de justesse s'inscrit ainsi dans une perspective de l'agentivité qui analyse la prise de décision comme un comportement.

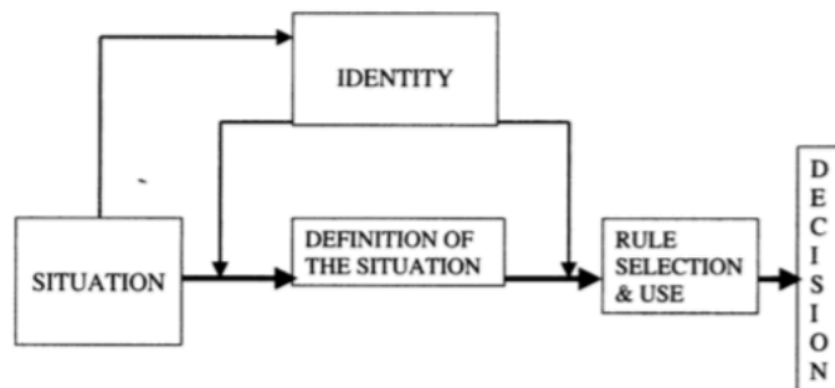
Le modèle de cette logique de justesse a été schématisé (Figure 2.4) par Weber, Kopelman et Messick (2004) dans le cadre de leur étude empirique qui propose une application

de cette logique pour une meilleure explication de la prise de décision dans les dilemmes sociaux. Les décideurs s'appuient sur les indices situationnels et sur leurs identités pour définir la situation dans laquelle ils doivent prendre une décision : il s'agit de la première étape de ce modèle (situationnel recognition). Les indices de la situation ont aussi une influence sur les identités que les individus peuvent utiliser dans le cadre de cette situation (ex : identités d'ingénieurs, hommes et non pas celles de père et conjoint). Les indices de la situation permettent ainsi de mettre l'accent sur certains rôles et prototypes. Weber et al. (2004, p. 285) affirment que la définition de la situation est au cœur de la structure de la logique de justesse :

« The definition of the situation informs the person about the norms, expectations, rules, learned behaviors, skills, and possible strategies that are relevant. It should be, therefore, the proximal mediator of behavioral choice. Some situational categorizations will yield a constrained list of possible behaviors, while others may be more ambiguous and consequently elicit a broad array of possible behaviors (cf. Forgas, 1982). »

Finalement, l'identité a un deuxième impact dans ce processus en influençant la relation entre la situation déjà définie et la sélection des règles et leurs utilisations. En effet, « *identity factors such as personal histories and value preferences are likely to inform the rule-selection process.* » (Weber et al., 2004, p. 285).

Figure 2.4 Une représentation schématique de la structure de convenance



Source : Weber et al (2004 : 284) « *Conceptual Review of Decision-Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness* »

Étant donné que « *any decision in any context can be seen as being shaped by identities and a logic of appropriateness* » (March, 1994, p. 59), la prise de décision en matière de pratiques au sein des filiales des EMN peut être analysée sous cette logique des convenances ou encore de justesse. Cette dernière met en relief l'importance des identités et de leur caractère contraignant du comportement (March, 1994, p. 63) et les facteurs de niveau individuel pour la compréhension des décisions prises.

Partant de l'approche micro-politique et de la logique des convenances, nous sommes convaincus de la nécessité d'une investigation théorique et empirique supplémentaire des facteurs individuels pouvant avoir une influence sur le pouvoir discrétionnaire relatif aux politiques et pratiques RH détenu par les des gestionnaires des filiales des EMN. Nous analysons ainsi l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN sous la perspective de l'agentivité présentée dans le cadre de la première partie de ce chapitre. La théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg constitue ainsi la première et la principale théorie mobilisée pour justifier la pertinence de l'analyse des facteurs individuels pour l'étude de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN. Selon la logique des convenances (*appropriateness logic*) de March (1994), afin de prendre une décision, le gestionnaire de la filiale doit répondre à cette question : que fait (justesse ou convenance des actions) une personne comme moi (identités de l'individu) dans une situation comme celle-ci (prise en compte de la situation)? Ainsi, le décideur doit s'assurer que sa décision émane des règles et qu'elle est la plus appropriée à la fois à ses identités et à la situation. Ainsi, la logique de justesse ou la logique de convenance de (March, 1994) est mobilisée pour souligner l'importance des identités comme des facteurs de niveau individuel susceptibles d'être déterminants dans la prise de décision. Par conséquent, en mobilisant la logique de justesse de March, la prise de décision au sein d'une filiale d'une EMN peut être analysée « *as resulting from following and the fulfillment of an identity* » (March, 1994, p. 58). Les identités sont ainsi susceptibles de guider les décisions du gestionnaire de filiale relatives aux pratiques organisationnelles. Nous posons ainsi notre première proposition relative aux facteurs individuels :

**Proposition 6 : Les identités des gestionnaires des filiales influencent leur autonomie en matière de politiques et pratiques d'emploi**

### **2.3.2 Les identités des acteurs individuels**

Dans le cadre de cette section, nous présentons en premier lieu le concept de l'identité. En deuxième lieu, nous nous penchons sur les différentes identités dont dispose un individu en général et un gestionnaire de filiale en particulier (liées ou non au travail). Finalement, nous présentons comment l'identité est susceptible d'influencer la prise de décisions des gestionnaires des filiales en matière de pratiques.

#### **2.3.2.1 Une synthèse conceptuelle du concept de l'identité**

##### *a- Définitions du concept de l'identité*

L'identité est l'un des concepts les plus utilisés en sciences sociales (Vignoles, Schwartz et Luyckx, 2011, p. 1). Les écrits sur le concept de l'identité sont nombreux et diversifiés ce qui apporte différentes définitions à ce concept. Il est ainsi difficile de définir d'une manière universelle l'identité.

Comme le mentionne certains chercheurs (Cote et Levine, 2014; Gecas, 1982, p. 4; Ramarajan, 2014, p. 594; Soenens et Vansteenkiste, 2011, p. 398; Vignoles et al., 2011), les deux concepts de « concept-de-soi » (*self-concept*) et de l'« identité » (*identity*) sont utilisés de différentes manières par différents auteurs non seulement provenant de différentes disciplines, mais aussi de la même discipline. Ces deux concepts sont parfois confondus et utilisés d'une manière interchangeable ou ils sont classés d'une façon hiérarchique. Dans le cadre de la présente thèse, le concept-de-soi représente un concept plus englobant regroupant l'ensemble des identités que peut avoir un individu. Ce concept-de-soi se situe ainsi à un niveau

hiérarchique plus élevé que celui des identités. Ces dernières peuvent être considérées comme des composantes ciblées du concept-de-soi (Gecas, 1982, p. 4; Ramarajan, 2014, p. 594). Bref, le concept-de-soi est large et englobe les identités qui sont plus spécifiques. Le concept-de-soi a été défini comme « *the concept the individual has of himself as a physical, social, and spiritual or moral being* » (Gecas, 1982, p. 3). Il s'agit ainsi de la perception qu'a un individu de lui-même. Il a été aussi décrit comme ayant les caractéristiques suivantes : « *organisé, aux multiples facettes, hiérarchique, stable en général, mais instable dans certaines situations, développemental, évaluatif et différenciable* » (Shavelson, Hubner et Stanton, 1976, p. 435). Pour ce qui est du concept de l'identité, il a été défini de différentes manières selon différentes perspectives théoriques (Gecas, 1982; Lipiansky, Taboada-Leonetti et Vasquez, 1998). En cohérence avec la logique des convenances de March (1994), ce travail adopte la définition suivante de l'identité : « *subjective meanings and experience, to our ongoing efforts to address the twin questions, 'Who am I?' and—by implication—'how should I act?'* » (Alvesson, Lee Ashcraft et Thomas, 2008, p. 6).

#### *b- Les perspectives théoriques*

Lipiansky et al. (1998, p. 7) affirment que « *la notion d'identité, apparue dans la psychologie sociale avec Erikson, plonge en réalité ses racines dans différents courants de pensée et différents champs qui se sont intéressés à l'individu et à l'image de soi* ». À notre connaissance, il existe quatre perspectives théoriques pour étudier les identités. D'abord, **la perspective psychosociale** qui met l'accent sur l'identité sociale de l'individu et son appartenance à différents groupes sociaux. Ensuite, les deux perspectives interactionnistes microsociologiques complémentaires qui ont été présentées pour la première fois par Gecas (1982) afin d'étudier la question de l'identité. Il y a d'abord, **la perspective interactionniste processuelle** qui s'intéresse principalement à la compréhension du processus de construction de l'identité (Cerulo, 1997, p. 385) et qui suppose que l'identité est situationnelle. En effet, selon cette perspective, la construction de l'identité est influencée par et influence les éléments de l'environnement (Lipiansky et al., 1998, p. 22). Étant donné que nous nous intéressons à la prise

de décision comme la conséquence des identités, cette perspective ne peut être utile pour notre question de recherche. Ensuite, il y a *la perspective interactionniste symbolique structurelle* qui représente la deuxième perspective sur laquelle se basent plusieurs études et qui s'intéresse aux différents rôles joués par l'acteur pour définir ses identités. Finalement, *la perspective critique* a la spécificité de mettre l'accent sur la multiplicité des identités dont l'individu est porteur et sur l'interconnexion qui existe entre ces différentes identités (Ramarajan, 2014), ainsi l'individu ne peut être analysé sans la prise en compte de toutes les identités dont il est porteur. Cette perspective critique met plus l'accent sur la manière selon laquelle les identités s'influencent mutuellement et apporte à cet effet une compréhension très complexe de la manière selon laquelle les identités influencent les comportements des acteurs individuels.

Dans le cadre de ce travail, seules la perspective psychosociale et la perspective interactionniste symbolique structurelle seront présentées. En effet, ces deux perspectives permettent de définir l'identité telle que présentée dans le cadre du travail de March (1994) portant sur la logique des convenances. Les identités selon ces perspectives ont une influence sur le comportement de l'individu et ainsi sur sa prise de décision. Autrement dit, ces deux perspectives s'avèrent les plus utiles pour l'étude de l'identité des gestionnaires des filiales comme facteurs influençant leur prise de décision.

i. La perspective psychosociale

Cette perspective est représentée principalement par la théorie de l'identité sociale (T.I.S) de Tajfel et Turner (1979) (Hogg, Terry et White, 1995, p. 255). Selon cette théorie, chaque individu dispose de plusieurs identités personnelles et sociales (Tajfel et Turner, 1979). D'un côté, les identités personnelles émanent des caractéristiques idiosyncratiques telles que la personnalité, le physique et l'aspect intellectuel de la personne. De l'autre côté, les identités sociales sont la résultante des divisions du monde social appelées aussi les groupes sociaux tels que le sexe, la race ou la nationalité. Chaque individu fait ou cherche à faire partie d'un groupe social. Généralement, le groupe social auquel appartient un individu a, selon ce dernier, une connotation positive (identité sociale positive) permettant ainsi de satisfaire son besoin d'estime



de soi. La connotation positive du groupe provient de la comparaison subjective réalisée par un individu entre différents groupes (Edwards, 2005, p. 211; Licata, 2007, p. 25). Cette théorie se concentre ainsi sur le rôle des processus de l'identification d'un individu à un groupe (comment un individu se positionne en termes de catégories de groupes sociaux). Elle est ainsi importante pour la compréhension des identités sociales des individus. En effet, l'appartenance à un groupe ou à une catégorie permet de définir l'individu (Hogg et al., 1995, p. 259). Autrement dit, l'identité sociale d'un individu dépend de son appartenance à un ou à plusieurs groupes qui lui permettent de se différencier d'autres groupes. La théorie de l'identité sociale permet aussi d'étudier les relations intergroupes (Licata, 2007). Ces relations entre les différents groupes sociaux encadrent et contextualisent les dynamiques des identités sociales d'un individu (Hogg et al., 1995, p. 264). La théorie de l'identité sociale a été appliquée pour la première fois aux études organisationnelles en 1989 à travers l'étude de Ashforth et Mael (1989).

La théorie de l'auto-catégorisation (T.A.C.) de Turner, Hogg, Oakes, Reicher et Wetherell (1987) constitue une extension de la théorie de l'identité sociale et stipule que l'individu choisit de s'identifier à un groupe en se basant sur certains stéréotypes. La seule différence réside dans le fait que la théorie de l'auto-catégorisation décrit davantage le processus psychologique qui permet à un individu de se présenter comme membre d'une catégorie dans certaines circonstances et comme un individu unique dans d'autres. Il y a ainsi un processus de dépersonnalisation de l'individu, processus ayant une connotation positive vu qu'il aboutit à l'adoption d'un comportement normatif et à une plus grande cohésion au sein d'une catégorie (Hogg et Terry, 2000, p. 123).

Ces deux théories qui ont à peu près la même essence permettent de faire la distinction entre les identités sociales et les identités personnelles (deux niveaux différents d'auto-catégorisation) (Turner, Oakes, Haslam et McGarty, 1994). L'identité sociale renvoie à l'identité que peut avoir un individu en faisant partie d'un groupe. Cette identité sociale permet ainsi de définir l'individu comme un membre d'une catégorie sociale partageant avec cette dernière des similarités (valeurs et sens d'appartenance) alors que l'identité personnelle est basée sur des attributs individuels tels que les traits et les capacités qui permettent de présenter l'individu comme un être unique et différent des autres individus. Bref, cette perspective permet d'éclairer la relation

qui existe entre l'individu et le collectif : les processus des groupes et les relations intergroupes (Hogg et al., 1995, p. 255).

ii. La perspective interactionniste symbolique structurelle

La perspective interactionniste symbolique structurelle ou « *structural symbolic interaction perspective* » fait partie de la perspective interactionniste microsociologique (Hogg et al., 1995, p. 255). Elle a été introduite par Stryker en 1980 et fait référence à un ensemble d'idées portant sur la nature de l'individu et sur sa relation avec la société (Burke et Stets, 2009, p. 9). La théorie de l'identité représente une théorie s'inscrivant dans cette perspective (Burke et Stets, 2009, p. 4). La théorie de l'identité a été introduite, pour la première fois, par les travaux de Stryker (1968, 1980 et 1987) pour expliquer l'impact des structures sociales sur les identités, puis développée par les travaux de Burke (1980), McCall and Simmons (1987) et Turner (1987) pour une compréhension de la dynamique interne qui existe entre les identités liées aux rôles et les comportements sociaux (Hogg et al., 1995, p. 256; Stryker et Burke, 2000). Ces dynamiques internes représentent les significations partagées portant sur les rôles (Stryker et Burke, 2000, p. 287). La théorie de l'identité stipule que chaque individu est amené à jouer plusieurs rôles au cours de sa vie (Stryker et Burke, 2000). Ces rôles sont « *des situations dans lesquelles les normes régissant l'interaction sont définies culturellement et sont indépendantes des relations personnelles particulières que peuvent par ailleurs entretenir les personnes qui occupent les positions correspondantes* » Deutsch et Krauss (1972) cité dans (Lipiansky et al., 1998, p. 15).

C'est ainsi que le rôle peut être attribué selon un métier (ex : gestionnaire, directeur, médecin), un statut (ex : père, mère, sœur) ou autre. Chaque rôle reflète une identité qui est ainsi présentée comme un construit social ayant des significations partagées par tout le monde (Stryker et Burke, 2000, p. 284). De même, chaque identité prend sens à travers les interactions sociales. La théorie de l'identité se concentre sur les rôles qu'un individu peut occuper au sein de la société et accorde moins d'importance aux attributs sociaux tel que le fait d'être un membre d'un groupe ayant des caractéristiques communes comme le genre, la race ou l'ethnicité (Ashforth et al., 2008, p. 327; Hogg et al., 1995, p. 257). Ainsi, selon cette théorie, les identités

sont « *parts of a self-composed of the meanings that persons attach to the multiple roles they typically play in highly differentiated contemporary societies* » (Stryker et Burke, 2000, p. 284).

En conclusion, la théorie de l'identité permet d'expliquer les comportements liés à un rôle sans s'intéresser au processus cognitif qui mène à cette identification (Hogg et al., 1995). Tout comme la théorie de l'identité sociale, la théorie de l'identité s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste qui place l'identité comme une variable médiatrice entre la structure sociale et le comportement individuel (Hogg et al., 1995, p. 255). Stets et Burke (2000, p. 228) affirment que ces deux théories sont complémentaires et dépendantes étant donné que les identités liées aux rôles et les identités sociales sont interdépendantes. Cette interdépendance vient du fait que l'individu s'identifie toujours et simultanément à un rôle et un groupe. « *For this reason we cannot easily separate role from group, either analytically or empirically.*» (Stets et Burke, 2000, p. 228). C'est dans ce sens que Avanza et Laferté (2005, p. 138) affirment que :

« ...tant que les «identités produites» ne sont pas intériorisées, réappropriées comme autodéfinition de soi par les populations à qui on les impose, on ne peut pas parler d'identité ni de traditions, mais plus simplement d'image du groupe, image constituée par des entrepreneurs qui se font représentants du groupe »

Partant de ces différentes théories et de ces différents constats, nous avons choisi d'utiliser les termes identité et « identification » d'une façon interchangeable.

### **2.3.2.2 Les identités des gestionnaires**

Chaque individu est porteur d'identités multiples même au sein de l'organisation. Nous présentons dans ce qui suit, ces différentes identités sous deux grandes familles : les identités non liées au travail et les identités liées au travail. Cette répartition permettra une meilleure compréhension d'un individu au sein d'une organisation.

#### *2.3.2.2.1 Les identités non liées au travail des gestionnaires*

Les identités personnelles ou les identités non liées au travail reflètent certaines divisions sociales. Ces dernières sont nombreuses, voire illimitées et peuvent regrouper non seulement la classe sociale, le genre, les divisions raciales et ethniques, l'âge, mais aussi la religion, l'origine, la culture, les habiletés, l'état de développement social (Yuval-Davis, 2006, p. 202). Ceci mène à se questionner s'il existe, sous certaines conditions particulières, un nombre limité et spécifique des divisions sociales qui permettent de construire la matrice des relations de pouvoir des différents membres de la société. Yuval-Davis (2006) confirme que certaines divisions sociales telles que l'identité ethnique (ou raciale), l'identité sexuelle, l'âge et la classe « *tend to shape most people's lives in most social locations* » (p.203). Toutefois, pour chaque étude, le choix de telles ou telles identités non liées au travail revient au chercheur qui peut le justifier par la pertinence des dimensions choisies par rapport à sa question de recherche. Les identités personnelles ont été très peu utilisées pour étudier les questions de prise de décisions par les gestionnaires sauf quelques exceptions (ex : les identités sexuelle). En effet, il y a très peu de consensus sur l'impact des identités personnelles (non liées au travail) sur les comportements au sein de l'organisation. Nous nous contentons de présenter dans ce qui suit l'identité sexuelle des gestionnaires.

i. L'identité sexuelle ou le genre

L'étude de l'identité sexuelle des individus au sein des organisations attire de plus en plus les chercheurs. Ces derniers soulignent un pluralisme sur le plan de l'identité sexuelle des travailleurs à tous les niveaux organisationnels (p. ex., Fassinger, 2010; McFadden, 2015). Par exemple, l'étude de McFadden (2015) traite des questions de développement et gestion de carrières des employés lesbiennes, les personnes gays, bisexuelles et transgenres (LGBT). Elle met l'accent sur la diversité des employés et le manque de recherches s'intéressant à l'étude de cette diversité sexuelle. L'étude de Fassinger (2010) se penche sur l'identité sexuelle des gestionnaires au sein des organisations. Elle présente un paradigme permettant de comprendre le leadership des minorités sexuelles, c'est-à-dire, lesbiennes, les personnes gays, bisexuelles et transgenres (LGBT). Bien que nous reconnaissons l'existence de cette diversité sexuelle, notre

recherche ne s'attarde pas sur l'étude des minorités sexuelles. En faisant le lien avec la théorie des rôles, seule la distinction entre femme et homme gestionnaires est présentée dans le cadre de cette étude.

Plusieurs sont les études qui avaient pour principal objectif d'introduire la question du genre dans l'étude des organisations, des relations d'emploi et du travail (Acker, 1990; Holgate, Hebson et McBride, 2006; Lirio et al., 2007; Wajcman, 2000). Cette tradition est de plus en plus pratiquée avec la montée de l'approche féministe soulignant le fait qu'il est important d'intégrer le genre dans les questions de recherche.

Ces dernières décennies se caractérisent par un accroissement de la présence des femmes dans des postes de haute direction. Toutefois, les femmes restent encore sous-représentées dans ces postes (Wajcman, 2000) à cause des barrières qui créent l'effet de plafond de verre (Cotter, Hermsen, Ovadia et Vanneman, 2001). Cette présence limitée des femmes s'explique, entre autres, par la discrimination (Acker, 1990), par le faible accès des femmes aux réseautages (social et/ou informel) et aux mentors (Ibarra, 1995), mais aussi par des facteurs institutionnels spécifiques à la culture (Cook et Glass, 2014). Selon la théorie des rôles sociaux des différences et des similarités des sexes d'Eagly (1987), les hommes et les femmes jouent des rôles sociaux différents : les femmes portent des attributs tels que leurs intérêts au bien-être des autres, l'affection et la gentillesse alors que les hommes portent des attributs tels que l'amour de contrôle, la confiance, l'ambition, la dominance, l'indépendance et l'autosuffisance (Eagly, Wood et Diekmann, 2012). Ces rôles sociaux représentent ainsi des constructions sociales appelées le genre. Leurs rôles incluent à cet effet, des attentes consensuelles sur ce que les membres du groupe doivent faire ou peuvent faire idéalement. Les hommes et les femmes sont contraints par les attentes de leurs différents rôles sociaux qui conditionnent leurs comportements. En appliquant l'identité sexuelle aux gestionnaires, il convient de souligner que le leadership (ce qui implique comme pouvoir et autorité) était souvent associé à une identité sexuelle masculine (les hommes étant les plus nombreux, voire les seuls occupants des postes de gestionnaire). Selon le travail d'Eagly et Karau (2002), il y a une incongruence entre le rôle social d'une femme et le rôle social de gestionnaire, et ce à cause de deux préjugés : une évaluation moins favorable du potentiel des femmes pour le leadership (comparativement aux hommes) étant donné que les capacités de leadership sont associées aux hommes et moins aux

femmes et une évaluation moins favorable du comportement de leadership des femmes étant donné que ce comportement est perçu comme moins désirable (ne répond pas aux attentes de leurs rôles) pour les femmes. Par conséquent, les femmes gestionnaires ont moins de pouvoir, moins de salaires et moins de possibilités d'accès à des responsabilités de haut niveau comparativement aux gestionnaires hommes (Eagly et Karau, 2002).

L'identité sexuelle est un facteur étudié en sociologie étant sa capacité d'agir « *sur un large éventail de comportements et sur l'interprétation que l'on donne de ceux-ci dans les organisations.* » (March et Weil, 2003, p. 26). En effet, le genre est une construction sociale qui fournit une identité implicite en milieu du travail (Ridgeway, 1997, p. 231).

Le rôle social qui émane du genre se présente donc comme un facteur important à analyser pour meilleure compréhension des comportements des gestionnaires (Eagly et al., 2012). Wajcman (2013) se penche sur le lien entre l'identité sexuelle du gestionnaire et sa prise de décision et affirme qu'un écart important entre les sexes en termes d'accès à l'autorité de décision est encore souligné par plusieurs recherches quantitatives récentes étudiant la représentation plus équitable des femmes dans les postes de direction (Wajcman, 2013, p. 4). Les femmes contribuent faiblement et/ou ont moins d'autorité à/dans la prise de décision en matière de pratiques d'emploi : elles ont une autorité limitée en matière d'embauche et de licenciement et elles décident rarement des promotions et des augmentations de salaire (Wajcman, 2013, p. 4). Partant de la théorie de rôle social des femmes et des hommes, les décisions prises par les gestionnaires des filiales en matière de pratiques sont susceptibles d'être expliquées par l'identité sexuelle de cet acteur.

**Proposition 7: L'identité sexuelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi**

#### 2.3.2.2.2 *Les identités liées au travail des gestionnaires*

Outre les identités personnelles, chaque individu dispose d'identités liées au travail qu'il exerce. Ces identités sont importantes pour son concept-de-soi étant donné que « *Work and organizations are crucial drivers of individual identity.* » (Roulet, 2016, p. 340). Ainsi, le gestionnaire a des identités qui sont liées à sa profession et à l'organisation au sein de laquelle il travaille. Comme le soulignent plusieurs chercheurs français (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 2007; Sainsaulieu, 2014), les organisations représentent des lieux d'interaction et d'implication humaine. Elles sont donc considérées comme des lieux d'intégration sociale, voire des sous-systèmes du système social (Osty et al., 2007; Sainsaulieu, 2014, p. 135). L'identité au travail est centrale à l'étude d'une entreprise comme un monde social c'est-à-dire comme une combinaison de plusieurs facteurs des modèles productifs qui fait appel à des liens sociaux (Osty et al., 2007, p. 11). Nous nous pencherons, dans ce qui suit, sur deux identités liées au travail et plus précisément sur l'identité professionnelle et l'identification organisationnelle des gestionnaires.

i. L'identité professionnelle des gestionnaires

Selon Dubar (1991, p. 111), une identité sociale est définie comme une « *marque d'appartenance à un collectif, un groupe ou une catégorie qui permet aux individus d'être identifiés par les autres, mais aussi de s'identifier eux-mêmes face aux autres* ». Ce même auteur affirme qu'il existe deux types de socialisation des individus : socialisation primaire avec d'autres groupes sociaux ou individus et socialisation secondaire qui se fait par le travail et qui renvoie à l'identité professionnelle (Dubar, 1991). C'est cette dernière qui est la plus importante pour l'analyse des identités des acteurs en milieu de travail vu qu'elle a été souvent conceptualisée comme une composante majeure du concept-de-soi d'un individu (Skorikov et Vondracek, 2011, p. 694). Bien évidemment, l'organisation est un espace de socialisation professionnelle qui permet la production des identités professionnelles (Sainsaulieu, 2014). L'identité professionnelle est parmi les identités vécues au travail (Ashforth et al., 2008), mais elle est différente des autres identités étant donné son caractère extra-organisationnel (Ashforth, Rogers et Corley, 2011). En effet, elle est par définition multiniveau mettant en interaction

l'individu, l'organisation et les institutions (Barbour et Lammers, 2015, p. 6). L'identité professionnelle reflète une compréhension, une expertise et une expérience communes ainsi que des problèmes types et des solutions possibles, le tout partagé par les membres d'une profession (Evetts, 2006, p. 134-135). Elle reflète entre autres, les significations qu'attribue tout individu à un domaine de travail (Gecas, 1982) et qui deviennent une culture de travail partagée (Evetts, 2006, p. 135). Autrement dit, une identité professionnelle est la définition qu'un individu se donne en tant que membre d'une profession (Ibarra, 1999). Elle désigne donc son identité professionnelle (Russo, 1998). Elle est caractérisée par l'affiliation à un groupe et à des rôles (Barbour et Lammers, 2015, p. 2). Elle peut donc être analysée par deux théories : la théorie de l'identité sociale de (Tajfel et Turner, 1979) et la théorie des rôles présentés ci-dessus.

« Le discours des identités professionnelles émerge surtout comme une production en constante évolution. Il traduit la volonté de tout travailleur de voir s'intégrer ses divers rôles, statuts et expériences. » (Kalubi, 2014, p. 2).

L'identification managériale est une identité professionnelle et représente la manière dont les individus se définissent en tant que gestionnaires. Cette identité managériale peut représenter l'ensemble de l'identité professionnelle ou une partie de l'identité professionnelle d'un individu. En effet, l'identité managériale peut être centrale si l'individu exerce la fonction de gestionnaire comme principale fonction, ou périphérique si l'individu exerce la fonction de gestionnaire comme une fonction secondaire. À titre de précision, l'identité managériale dont il est question dans cette thèse est une identité individuelle et non pas celle d'un groupe de gestionnaire ou d'une organisation. Nous nous sommes intéressés à l'étude de l'identité managériale comme identité centrale. Les recherches sur l'identité managériale sont très dispersées (Ashforth et al., 2008). En effet, elles peuvent être réparties selon trois groupes d'études.

Un premier groupe étudie la question de la construction de l'identité managériale (comment on devient « gestionnaire ») (Austin, Regan, Gothard et Carnochan, 2013; Hill, 2003; Watson, 2001). En effet, il est important de préciser que cette identité managériale n'est pas une caractéristique innée chez les individus (autrement dit, on ne naît pas manager). Au contraire,



elle se construit à travers un processus de « *construction identitaire* » appelé aussi « *identity work* ». Les individus incorporent ensuite les différents éléments de l'identité managériale dans leur identité d'individu (Watson, 2008, 2009). Les études de ce premier courant s'accordent sur le fait que devenir gestionnaire et construire une identité managériale est un processus d'apprentissage de l'expérience : « *With each surprise and each reframing, the managers better understood the complexities of the managerial role and moved toward a managerial identity* » (Hill, 2003, p. 10). Ainsi, la construction de l'identité managériale requière non seulement un apprentissage de nouvelles compétences et la construction d'un réseau composé de supérieurs et de subordonnés, mais requière aussi « *a profound psychological adjustment – a transformation* » (Hill, 2003, p. 229) :

« Listening to them (new managers), it becomes clear that the transition to manager is not limited to acquiring competencies and building relationships. Rather, it constitutes a profound transformation, as individuals learn to think, feel, and value as managers. » (Hill, 2003, p. 5).

Ce processus de construction identitaire est continu. Ainsi, un deuxième groupe expose le concept de travail identitaire fait par le gestionnaire (évolution de l'identité managériale) (Watson, 2008). Cette dynamique de l'identité managériale est étudiée sous le concept de travail identitaire ou « *managerial identity work* » (Watson, 2008). L'identité managériale se transforme lorsque les individus font évoluer leur identité professionnelle en réponse à des évolutions de leur environnement organisationnel (pressions et changements organisationnels). L'identité managériale est ainsi dynamique, mais pas tout le temps. En effet, il est important de préciser que l'identité managériale d'un individu est stable quand il n'y a pas de changement organisationnel. Elle représente dans ce cas une ressource pour les individus (Pullen, 2006).

Finalement, le dernier groupe d'études discute de l'identité managériale et de ses composantes ou facettes. D'une manière générale, les différentes identités managériales qui émanent de la littérature peuvent être classées selon différentes catégories (Pezé, 2012, p. 79-80) : identités managériales relativement indépendantes et identités managériales dépendantes. D'un côté, les identités managériales indépendantes représentent chacune un type de tâches ou de rôle particulier que le gestionnaire doit exercer ou jouer. L'étude empirique de Sveningsson et Alvesson (2003) illustre cette catégorie en présentant trois identités managériales

indépendantes : le gestionnaire concierge, le gestionnaire générateur de culture et le gestionnaire ambassadeur. De l'autre côté, les identités dépendantes peuvent être complémentaires ou en tension (Pezé, 2012, p. 79-80). Les identités managériales complémentaires peuvent coexister en exerçant une même activité. L'étude empirique de Kornberger et Brown (2007) constitue un bon exemple de cette catégorie d'identités vu qu'elle conclut qu'un gestionnaire peut avoir en même temps trois identités : identité éthique, identité d'un professionnel et identité d'une personne digne de confiance. Quant aux identités managériales en tension, elles ne peuvent coexister. Le gestionnaire doit choisir une parmi plusieurs identités opposées au moment de l'exécution d'une tâche unique (Pezé, 2012, p. 80).

Les gestionnaires des filiales disposent ainsi de leurs propres identités professionnelles qui reflètent des rôles à jouer au sein des organisations (filiales des EMN). L'identité professionnelle est susceptible d'influencer les comportements des gestionnaires au sein de l'organisation étant donné que selon la logique de justesse (March, 1994), ces gestionnaires doivent se conformer aux attentes de leur rôle de gestionnaire de filiale.

**Proposition 8: L'identité professionnelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi**

ii. L'identité liée à l'organisation ou l'identification organisationnelle du gestionnaire

Comme l'affirme Osty et al. (2007, p. 14), le travail au sein d'une organisation entraîne des apprentissages et impacte l'identité sociale de l'individu, et ce quel que soit son poste au sein de l'organisation. En effet, chaque organisation a sa propre identité qui est créée principalement par les hauts dirigeants en vue de diffuser des idéologies et des valeurs communes (Albert, Ashforth et Dutton, 2000; Berson et al., 2004). L'identification organisationnelle est une forme d'identité individuelle qui est liée au travail et elle est généralement de nature relationnelle. L'identification organisationnelle est une forme d'identification sociale (tout comme l'identification à un groupe) appliquée à l'organisation qui a vu le jour grâce au travail de

Ashforth et Mael (1989). Par leur travail, Ashforth et Mael (1989) ont appliqué les théories psychosociales (la théorie de l'identité sociale et la théorie d'auto-catégorisation) au sein des organisations pour les recherches en comportements organisationnels. L'identification organisationnelle représente le lien entre l'employé et l'organisation et permet ainsi d'expliquer et de prédire plusieurs comportements et attitudes dans le milieu de travail (Edwards, 2005, p. 205). L'identification a été définie comme *la perception de l'unité avec ou de l'appartenance au groupe* (Ashforth et Mael, 1989, p. 34). L'identification organisationnelle est la perception de l'appartenance à l'organisation. Il s'agit d'un processus par lequel l'individu se définit comme un membre d'une organisation.

Depuis 1989, un nombre important de recherches a porté sur l'identification organisationnelle permettant de définir ce concept de différentes manières. Pour certains chercheurs, elle désigne un attachement psychologique à l'organisation au sein de laquelle l'individu travaille, qui résulte de la définition de l'individu par les caractéristiques organisationnelles (Reade, 2001a, p. 408). Cette définition renvoie dans une plus large mesure au concept d'engagement organisationnel. Outre cet attachement psychologique, l'identification organisationnelle a été définie comme étant un processus qui permet l'intégration et l'alignement des objectifs organisationnels et ceux individuels (Hall, Schneider et Nygren, 1970, p. 176-177). Ainsi, si les objectifs organisationnels et ceux de l'employé sont congruents on parle donc d'une identification organisationnelle. D'autres chercheurs ont défini l'identification organisationnelle comme la résultante du chevauchement de l'identité d'un employé avec l'identité de l'organisation, chevauchement qui entraîne la définition de l'employé par lui-même comme un membre de l'organisation (Besharov, 2014, p. 1485). Ces différentes définitions soulignent malgré leur hétérogénéité que le fait d'être un membre d'une organisation impacte cognitivement (faire partie de et partager les croyances de l'organisation) l'individu (Riketta, 2005, p. 361). Nous retenons la définition de l'identification organisationnelle qui a été proposée par « Patchen (1970, p.155), who used the term *organizational identification* for “a variety of separate, though related phenomena . . . (1) feelings of solidarity with the organization; (2) [attitudinal and behavioral] support for the organization; and (3) perception of shared characteristics with other organizational members” » cité dans (Riketta, 2005, p. 360). Ainsi, l'identification organisationnelle implique

une forme de relation entre l'employé et l'organisation et cette relation définit une partie du concept-de-soi de l'individu (Edwards, 2005, p. 209).

### *Lien entre identification organisationnelle et prise de décision*

Du côté des organisations, l'identification organisationnelle est perçue comme un facteur très important étant donné que leurs succès en dépendent (Ashforth et Mael, 1989; Besharov, 2014; Pratt, 1998, p. 171; Reade, 2001a, p. 406). Ceci s'explique par deux faits. Le premier est que l'identification organisationnelle est un important moyen de contrôle du travail des individus au sein des grandes entreprises (Alvesson et Willmott, 2002, p. 621). Cette idée est également confirmée par l'étude de Barker et Tompkins (1994, p. 226) qui conclut que « *identification becomes a key variable essential for the functional control of work* ». En effet, l'identification organisationnelle mène l'individu à adopter des comportements et à assimiler des croyances, qui sont désirables par l'entreprise et ceci se présente comme une forme de contrôle qu'exerce l'organisation sur ses employés (Alvesson et Willmott, 2002, p. 621). Le second fait est que l'identification organisationnelle d'un individu mène à des comportements qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs (Besharov, 2014, p. 1485). En effet, plusieurs études ont montré que l'identification organisationnelle est associée à moins de roulement, plus d'engagement organisationnel, plus de coopération, plus d'effort au travail, une plus grande performance et à des comportements de citoyenneté organisationnelle de la part des employés (Riketta, 2005). L'identification organisationnelle suppose ainsi l'adhésion de l'individu aux objectifs organisationnels et par conséquent, faisant face à des choix, l'individu qui s'identifie à l'organisation va toujours prendre la décision qui sert les intérêts stratégiques de cette entité économique à laquelle il s'identifie (Livengood et Reger, 2010, p. 48; Miller et Wesley, 2010). Bien qu'au sein d'une même organisation, un individu peut s'identifier à la fois à un groupe, à une unité ou un département quelconque et aussi à l'organisation d'une manière plus large. Au sein des EMN, l'identification organisationnelle est encore plus complexe vu le grand nombre de sous-entités économiques qui peuvent composer cette dernière. Un individu peut s'identifier à la filiale au sein de laquelle il travaille ou à l'ensemble de l'EMN ((Reade, 1998) était le premier à introduire le concept de la double identification organisationnelle au sein des EMN).

L'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales des EMN a fait l'objet de quelques études qui se divisent en deux familles. En premier lieu, l'identification organisationnelle a été citée comme un facteur qui influence le transfert des pratiques au sein des EMN. En effet, en appliquant la théorie du capital social, Kostova (1999) a montré que le contexte relationnel d'une EMN, en plus du contexte social et organisationnel, est un déterminant du transfert des pratiques RH. Le contexte relationnel est composé des relations de dépendance/pouvoir et des relations attitudinales des unités. Ces dernières sont mesurées par trois facteurs : le degré d'engagement des acteurs de la filiale vis-à-vis de la société mère, le degré d'identification des acteurs de la filiale à la société mère et finalement le degré de confiance dont disposent les acteurs de la filiale pour la société mère (Kostova, 1999). Selon Kostova (1999), l'opération du transfert des pratiques peut aboutir à un échec même si les contextes social et organisationnel sont favorables à ce transfert : « *A potential reason for such failures could reside in the specific relationships that exist between the parties involved in the transfer* » (Kostova, 1999, p. 317). L'identification organisationnelle d'un individu est associée à la fois à une acceptation et une assimilation des valeurs et des objectifs organisationnels par ce dernier. Elle mène ainsi à une meilleure compréhension et à une adoption des pratiques organisationnelles. Appliquée au cas de l'EMN, l'identification organisationnelle du gestionnaire d'une filiale à la maison mère réduit le syndrome "*not-invented-here*" (Kostova, 1999) et par conséquent, la pratique qui émane de cette maison mère risque d'être adoptée sans problème au niveau de la filiale. À cet effet, l'identification organisationnelle des gestionnaires est un facteur déterminant du succès ou de l'échec des transferts des pratiques de GRH du siège social vers les filiales (Edwards et Molz, 2014, p. 125; Kostova, 1999). En deuxième lieu, certains auteurs montrent que l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales influence les rôles joués par ces derniers (Vora et Kostova, 2007; Vora et al., 2007). Par conséquent cette identification organisationnelle a une influence sur les décisions prises par ces gestionnaires. Plus précisément, selon Bartlett et Ghoshal (1998), un gestionnaire d'une filiale peut jouer différents rôles : le rôle d'interprète biculturel, le rôle de défenseur national et le rôle d'implémenteur de première ligne. Vora et Kostova (2007) proposent un modèle théorique qui lie l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales à ces différents rôles selon la

manière suivante : le rôle d'implémenteur de première ligne est joué par un gestionnaire de filiale qui s'identifie à l'ensemble de l'EMN, le rôle de défenseur national est joué par un gestionnaire de filiale qui s'identifie à la filiale et le rôle d'interprète biculturel est joué par un gestionnaire de filiale qui s'identifie à la fois à la filiale et à l'ensemble de l'EMN. Ces différents rôles présentent ainsi des attentes en matière de style de gestion et de prise de décision. L'étude de Wu et Schäffer (2015) propose de lier l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales à l'utilisation des pratiques de gestion de rendement pour la prise de décision. Leur étude menée auprès de 110 gestionnaires de filiales des EMN opérant en Chine permet de conclure que les décisions prises par ces gestionnaires ne dépendent pas seulement des facteurs contextuels et institutionnels, mais aussi des facteurs individuels tel que leur identification organisationnelle (Wu et Schäffer, 2015, p. 129).

Comme mentionné plus haut, l'identification organisationnelle suppose que l'individu en tant que membre de l'organisation adhère aux valeurs et aux objectifs de cette dernière et par conséquent, il est supposé toujours prendre la décision qui sert les intérêts stratégiques de cette organisation (Livengood et Reger, 2010, p. 48; Miller et Wesley, 2010). C'est dans ce sens que l'identification organisationnelle d'un gestionnaire de filiale va guider son comportement et sa prise de décision de telle façon que ces derniers soient alignés aux objectifs stratégiques de l'organisation dont il s'identifie. Ainsi, en considérant la prise de décision en matière de pratiques d'emploi sous la perspective de l'agentivité (la partie 1 de ce chapitre), l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales est susceptible d'être un facteur explicatif important de cette prise de décision.

**Proposition 9: L'identification organisationnelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence l'autonomie décisionnelle de cette filiale en matière de pratiques d'emploi**

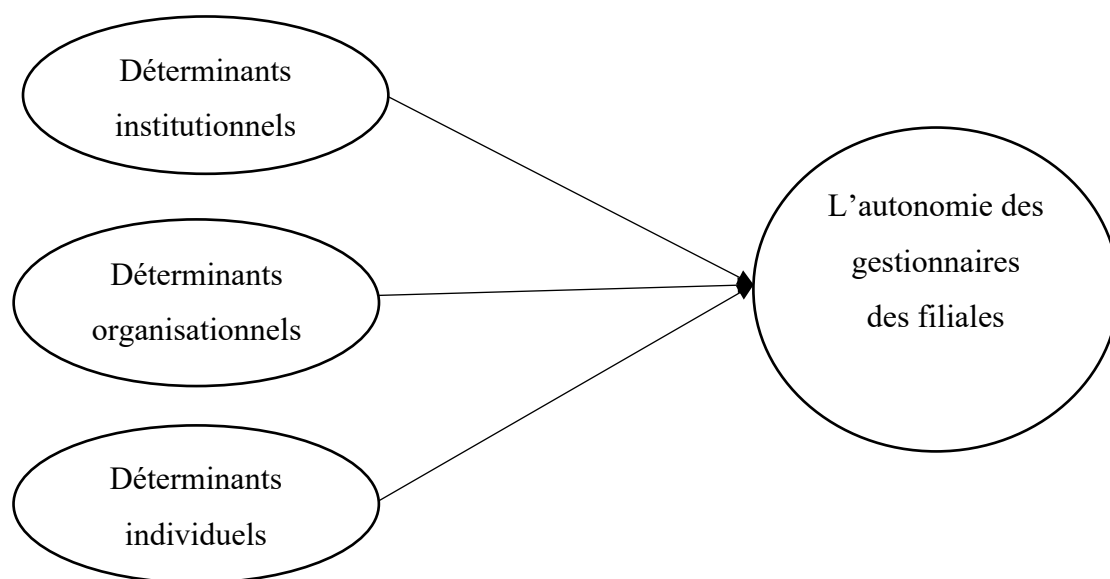
### **2.3.3 Synthèse des déterminants individuels**

Alors que l'approche micro-politique a souligné l'importance du rôle d'agentivité joué par les acteurs individuels du niveau des filiales et leurs capacités d'influencer l'autonomie décisionnelle de ces entités économiques, elle reste très générale sur les facteurs individuels. Les intérêts et les identités des acteurs sont les facteurs le plus souvent cités dans les différentes études (Dörrenbächer et Geppert, 2010 ; Morgan et Kristensen, 2006). Ce sont surtout les intérêts et les identités qui ont été souvent étudiés dans le cadre des EMN, mais toujours confondus. Nous voulons étudier comment les identités des acteurs individuels peuvent-elles influencer l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN. Nous avons ainsi mobilisé la logique des convenances qui permet de se pencher sur les identités des acteurs et leurs rôles dans la prise de décision. Nous avons identifié trois principales identités qu'un gestionnaire d'une filiale peut avoir et qui sont susceptibles d'influencer son autonomie décisionnelle : son identité sexuelle ou son genre, son identité professionnelle et son identification organisationnelle.

## 2.4 Schéma intégratif des déterminants multiniveaux et propositions de recherche

En vue de présenter les thèmes qui ont fait l'objet de cette revue de littérature, le schéma 2.5 ci-dessous propose de les intégrer tout en soulignant les liens possibles. Trois familles de déterminants ont été présentés à partir de différentes théories en vue d'expliquer l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Il s'agit des déterminants institutionnels, des déterminants organisationnels et des déterminants individuels.

Figure 2.4 Schéma intégratif des déterminants multiniveaux de l'autonomie des gestionnaires des filiales des EMN



Le tableau 2.3 ci-dessous rappelle les propositions qui décrivent les facteurs susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN, propositions sur lesquelles nous allons nous baser pour définir notre modèle conceptuel dans le cadre du chapitre suivant.



Tableau 2.3 Synthèse des propositions théoriques

Niveau	Théorie	Facteur	Proposition théorique
Macro : Les facteurs institutionnels	- Théorie macro-institutionnelle	Distance culturelle	<b>P1</b> : La distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil influence l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi
		Pays d'origine	<b>P2</b> : Le pays d'origine influence l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques organisationnelles
Mésos : Les facteurs organisationnels	- Théorie de management par les ressources - Théorie de dépendance aux ressources	Stratégie d'affaire	<b>P3</b> : La stratégie d'affaires de l'EMN influence l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi
		Structure de la fonction de GRH	<b>P4</b> : Les structures internationales de GRH de l'EMN influencent l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi
		Capacités organisationnelles	<b>P5</b> : Les capacités organisationnelles des filiales influencent l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi
Micro : Les facteurs individuels	- L'approche micro-politique - La logique des convenances - La théorie de l'identité sociale - La théorie de l'identité	Identités des décideurs	<b>P6</b> : Les identités des gestionnaires des filiales des EMN influencent leur autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi
		Identité sexuelle	<b>P7</b> : L'identité sexuelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi
		Identité professionnelle des gestionnaires	<b>P8</b> : L'identité professionnelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi
		Identification organisationnelle	<b>P9</b> : L'identification organisationnelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi

## Conclusion

Ce deuxième chapitre présente une revue de littérature des travaux particulièrement significatifs pouvant amener un éclairage théorique sur le concept de l'autonomie au sein des filiales des EMN ainsi que ses facteurs explicatifs. L'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques organisationnelles a fait l'objet d'une première partie détaillant deux perspectives théoriques. D'un côté, l'autonomie décisionnelle a été présentée selon une perspective structurelle qui met l'accent sur l'importance des structures et des institutions sociales comme des facteurs à analyser. Selon cette première perspective, l'autonomie décisionnelle est considérée comme une caractéristique de la filiale (de niveau organisationnel) dictée par les structures sociales. De l'autre côté, l'autonomie décisionnelle a été présentée selon une perspective de l'agentivité qui permet de souligner le rôle actif de l'individu dans le cadre de ce processus tout en reconnaissant la rationalité limitée de ces acteurs. Partant de ces deux perspectives, il nous paraît que l'autonomie décisionnelle au sein des filiales doit être comprise ainsi, comme étant la résultante des décisions individuelles contextualisées.

Les facteurs contextuels ont été analysés dans le cadre de la deuxième partie de ce chapitre. Ces facteurs ont été répartis en deux familles : les facteurs institutionnels et les facteurs organisationnels. Les facteurs institutionnels qui ont été présentés, trouvent leurs explications dans la théorie macro-institutionnelle et sont les suivants : la distance culturelle et l'effet du pays d'origine. Les facteurs organisationnels, quant à eux, ont été justifiés par deux théories de ressources : la théorie de management des ressources et la théorie de dépendance des ressources. Trois facteurs organisationnels ont été exposés : la stratégie d'affaires de l'EMN, la structure internationale de la fonction RH et les capacités organisationnelles de la filiale.

Partant des limites de ces facteurs dans l'explication de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales en matière de pratiques organisationnelles et de l'approche micro-politique et de la logique des convenances, la troisième partie de ce chapitre a été consacrée à l'étude des facteurs individuels. La logique des convenances de March (1994) permet de mettre en lumière l'importance des identités des acteurs dans ce processus de prise de décision. Seules les identités des gestionnaires des filiales qui sont susceptibles d'influencer leur prise de décision en matière

de pratiques organisationnelles ont été présentées. À partir de la littérature, nous avons mis en lumière trois identités : l'identité sexuelle, l'identité professionnelle et l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales. Ces identités sont associées à différents rôles et/ou porteurs de règles que ces derniers sont susceptibles de jouer et/ou de suivre au sein de l'organisation. Ainsi, en plus des facteurs institutionnels et organisationnels, notre contribution se résume dans l'ajout des facteurs individuels : nous supposons l'existence d'un lien entre les identités des gestionnaires des filiales des EMN et leur autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques organisationnelles.

## **Chapitre 3: Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche**

“Understanding any specific decision in a specific situation requires a great deal of concrete contextual knowledge – details about the historical, social, political, and economic worlds surrounding the decision and about the individuals, organizations, and institutions involved.”  
(March, 1994, p. Préface, vii)

Ce chapitre vise à approfondir l'étude de notre objet de recherche qui est l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN. Il se penche d'une manière spécifique sur l'autonomie décisionnelle au sein des filiales en matière de politiques et pratiques de GRH. La première partie propose de clarifier cette autonomie décisionnelle et présente un modèle conceptuel basé sur les théories exposées dans le cadre du chapitre 2. La deuxième partie est consacrée à la formulation des hypothèses de recherche.

### **3.1 Le modèle conceptuel**

#### **3.1.1 L'objet de la recherche : l'autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH**

Mieux clarifier notre objet de recherche est une étape primordiale pour la compréhension de la construction de notre modèle conceptuel. Le présent chapitre traite de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques de GRH.

Les politiques et pratiques de GRH au sein des EMN et plus particulièrement au sein des filiales des EMN est un sujet qui a reçu beaucoup d'attention ces dernières années. Dans le cadre du présent travail, nous nous intéressons à la configuration des systèmes de GRH au sein des filiales des EMN. Les pratiques de GRH constituent une ressource stratégique pour les EMN qui font face actuellement à un marché de travail mondial très concurrentiel (Saba et Pucik, 1997). Dans cette même veine, les décisions relatives aux pratiques de GRH au sein de l'EMN constituent des décisions stratégiques étant donné que la GRH est l'une des composantes de la stratégie organisationnelle (Boxall et Purcell, 2011, p. 43). C'est ainsi que la question de transfert des pratiques d'emploi de la maison mère de l'EMN vers les filiales (quelques exemples d'études : Almond, 2011; Edwards, Colling et Ferner, 2007; Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002) et un peu plus tardivement la question de l'autonomie décisionnelle d'une filiale vis-à-vis de ses pratiques d'emploi (quelques exemples d'études : Belizon et al., 2013; Belizón, Gunnigle, Morley et Lavelle, 2014; Bélanger et al., 2013; Ferner et al., 2011), ont suscité beaucoup d'intérêt.

Comme nous l'avons précisé dans le cadre de la troisième section de la première partie du chapitre 1, le transfert des pratiques de GRH ne représente qu'une partie de la configuration des systèmes de GRH dans les filiales des EMN. En effet, la configuration des systèmes de GRH au sein d'une filiale est composée des pratiques émanant de la société mère, des pratiques émanant de la filiale, un mélange des pratiques de la société mère et celles de la filiale et enfin des meilleures pratiques (Rupidara et McGraw, 2011). De même, la question de transfert des pratiques et la question de l'autonomie décisionnelle des filiales sont interreliées, mais représentent différents concepts (Ferner et al., 2011). En effet, l'absence d'autonomie au niveau de la filiale est souvent associée au transfert vers la filiale des pratiques issues d'un niveau organisationnel supérieur qui est généralement, la maison mère (Ferner et al., 2011, p. 485).

Les études opposant l'autonomie et la centralisation sont très nombreuses. L'autonomie décisionnelle se reflète principalement à travers l'autorité de prise de décisions stratégiques par les gestionnaires des filiales (p. ex., Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et al., 1998; Kristensen et Zeitlin, 2005). Multiples sont les définitions avancées dans la littérature pour le concept d'autonomie. Sous sa perspective structurelle, elle a été définie comme étant « la division de l'autorité de prise de décision entre une unité locale et une organisation extérieure qui la contrôle

» (Garnier, 1982, p. 893-894). Au sein d'une EMN, elle reflète le degré jusqu'auquel une filiale d'une EMN dispose d'un pouvoir décisionnel stratégique et opérationnel (O'Donnell, 2000, p. 528). Sous sa perspective de l'agentivité, l'autonomie d'un individu est sa capacité à prendre les décisions importantes en lien avec son travail sans demander la permission des autres personnes de cette organisation (Brock, 2003, p. 58). La négociation de l'autonomie entre les différents acteurs de l'EMN porte sur deux domaines : la création et l'implantation des politiques (Ferner et al., 2004, p. 379).

Malgré la reconnaissance que la création et l'implantation d'une politique sont deux domaines distincts dans lesquels les acteurs peuvent avoir différents niveaux d'autonomie, la majorité des études en management international et portant sur l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN se concentrent exclusivement sur l'analyse de la création des politiques (définition et formulation) (p. ex., Belizon et al., 2013; Ferner et al., 2011; Murray et al., 2014). La marge de manœuvre possible au niveau de l'implantation des politiques a été très souvent omise dans les études de l'autonomie des filiales malgré le fait qu'elle est largement confirmée par les études portant sur le transfert des politiques et pratiques au sein des EMN.

Partant de ces différents constats et étant donné que nous adoptons une perspective d'agentivité dans le cadre de cette recherche qui intéresse à l'étude de l'autonomie au niveau individuel, nous pouvons définir *l'autonomie d'un haut gestionnaire d'une filiale d'une EMN comme étant la latitude dont il dispose dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques.*

L'autonomie au sein des filiales en matière de politiques managériales a été étudiée comme une variable binaire (Fenton-O'Creevy et al., 2008) avant la tentative de Ferner et al. (2011) d'approfondir la compréhension de ce concept en l'étudiant comme une échelle graduelle à cinq niveaux. Depuis, plusieurs études (Belizon et al., 2013; Ferner et al., 2011; Murray et al., 2014) ont mesuré cette autonomie décisionnelle selon une échelle qui s'étale sur un continuum allant de l'absence d'autonomie décisionnelle (signifiant que le gestionnaire de filiale doit appliquer intégralement les politiques et pratiques élaborées par un niveau organisationnel supérieur) jusqu'à l'autonomie décisionnelle complète (signifiant que le gestionnaire de filiale élabore ses propres politiques et pratiques). Entre ces deux niveaux, il existe un niveau intermédiaire caractérisé par une certaine autonomie (signifiant que la filiale peut modifier les politiques et les pratiques à l'intérieur d'un cadre établi par un niveau supérieur). Rappelons

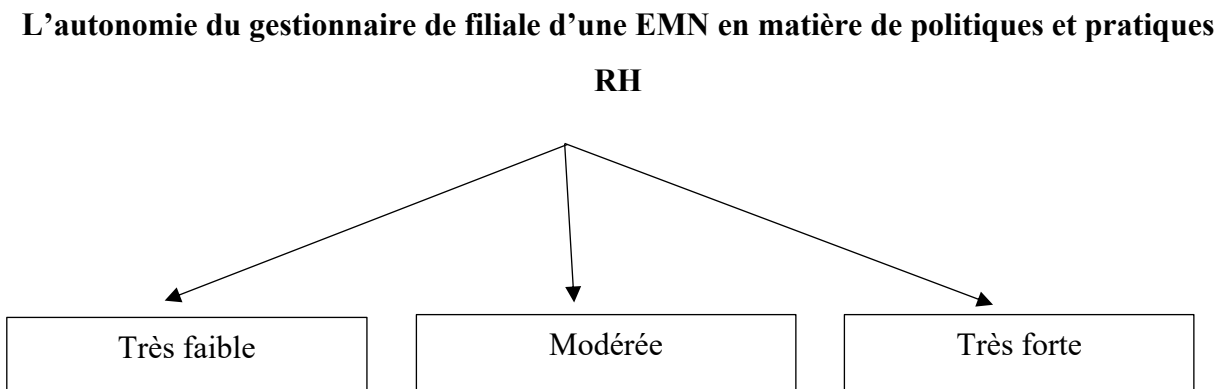
qu'au sein d'une filiale, « il est matériellement impossible que toutes les décisions soient prises directement ou même contrôlées strictement par un centre de décision établi à des centaines ou des milliers de kilomètres de là » (Garnier, 1978, p. 215).

Ainsi, en cohérence avec les études antérieures, nous proposons trois niveaux d'autonomie dont un gestionnaire peut disposer en matière de politiques et pratiques RH:

- **Très forte autonomie:** le gestionnaire de filiale dispose d'un niveau de latitude très fort lors de la prise des décisions relatives aux politiques et pratiques RH qui sont/seront mises en place au sein de la filiale.
- **Autonomie modérée:** le gestionnaire de filiale dispose d'un niveau de latitude modérée lors de la prise des décisions relatives aux politiques et pratiques RH qui sont/seront mises en place au sein de la filiale.
- **Très faible autonomie :** le gestionnaire de filiale dispose d'un niveau de latitude très faible lors de la prise des décisions relatives aux politiques et pratiques RH qui sont/seront mises en place au sein de la filiale.

Nous supposons donc que le gestionnaire d'une filiale peut agir selon un de ces trois scénarios (voir Figure 3.1) en matière de politiques et pratiques RH.

Figure 3.1 Les trois niveaux d'autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale d'une EMN en matière de politiques et pratiques RH



Ces trois niveaux d'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH a été étudiée d'une manière indirecte par Taylor et al. (1996) qui se sont intéressés à la présentation d'une typologie des orientations stratégiques de l'EMN en matière de la gestion stratégique des ressources humaines. Les auteurs recensent trois orientations. D'abord, l'EMN peut avoir une *orientation adaptative* qui reflète une latitude totale du gestionnaire de la filiale dans la prise de décision. Cette première orientation met l'accent sur l'importance du contexte local qui poussera les filiales à créer de nouvelles pratiques spécifiques à elles sans pour autant transférer des pratiques d'un niveau organisationnel supérieur (maison mère de l'EMN). Ensuite, l'EMN peut avoir une *orientation exportatrice* qui reflète l'absence de latitude du gestionnaire de la filiale dans la prise de décision. Selon cette orientation, aucune importance n'est accordée au contexte local, les filiales adoptent toutes les pratiques de GRH qui proviennent de la maison mère (ou autre niveau supérieur). Finalement, l'EMN peut avoir une *orientation intégrative* qui reflète une latitude modérée du gestionnaire de la filiale dans la prise de décision. Cette dernière orientation accorde une importance aux contextes local et global : les pratiques de GRH sont ainsi une combinaison des pratiques globales et locales. Taylor et al. (1996) supposent que ces orientations stratégiques sont la décision de l'EMN et que les filiales n'ont pas le choix que de l'accepter. Or, ici nous supposons que ce sont les acteurs individuels à savoir les gestionnaires des filiales qui ont la capacité de prendre une telle ou telle décision tout en étant soumis à certaines contraintes posées par le contexte dans lequel ils opèrent. Par conséquent, les gestionnaires des filiales d'une même EMN ne vont pas tous se comporter de la même manière (ex : adopter les pratiques émanant de la maison mère ou créer de nouvelles pratiques).

Alors que la majorité des études en gestion internationale des RH ont traité les pratiques de GRH au sein de la filiale comme un bloc indivisible, certaines études ont montré que les gestionnaires des filiales des EMN peuvent avoir différents degrés d'autonomie décisionnelle selon la pratique de GRH étudiée (Lu et Bjorkman, 1997). L'étude quantitative de Rosenzweig et Nohria (1994) portant sur 249 filiales d'EMN américaines a permis de confirmer que la décision du gestionnaire de la filiale en matière de pratiques de GRH varie en fonction de la pratique étudiée. Cette dernière doit tenir compte du besoin de cohérence interne et



d'isomorphisme local (Rosenzweig et Nohria, 1994, p. 231): d'un côté, les pratiques qui sont couvertes par les lois locales, qui touchent un nombre élevé des locaux ou qui sont très visibles ou qui requièrent beaucoup d'interactions avec les locaux, sont celles qui seront sujettes à un isomorphisme local et seront donc plus semblables aux pratiques locales. De l'autre côté, les pratiques qui impliquent des interactions importantes avec la maison mère sont plus susceptibles de répondre à un besoin de cohérence interne et seront ainsi plus semblables aux pratiques de la maison mère. Parmi les pratiques testées, les auteurs ont trouvé que les pratiques de GRH telles que les congés et la diversité de la main-d'œuvre sont des pratiques qui se rapprochent plus des pratiques locales qu'aux pratiques de la maison mère, mais les pratiques de GRH telles que les bonus des directeurs et la participation sont des pratiques qui ressemblent aux pratiques de la maison mère (Rosenzweig et Nohria, 1994). Ainsi, au sein d'une filiale, les pratiques peuvent ressembler soit aux pratiques locales, soit aux pratiques de la maison mère, et ce selon la règle suivante: les pratiques RH vont ressembler plus aux pratiques locales s'il existe des normes locales précises ou obligatoires qui les régissent, alors que les pratiques RH vont ressembler plus aux pratiques de la maison mère si elles portent sur la gestion des cadres supérieurs (Rosenzweig et Nohria, 1994, p. 241-242).

Partant de ces constats, l'étude de Ferner et al. (2011) classe les pratiques en deux catégories : les pratiques « *rank-and-file* » ou les pratiques qui occupent un rang inférieur d'importance (p. ex., la reconnaissance du syndicat, les congés, la consultation des employés) et les pratiques relatives à la performance (p. ex., les bonus des directeurs, la participation des directeurs) et concluent que les pratiques « *rank-and-file* » sont plus « sensibles » aux institutions locales que les pratiques de performance. À cet effet, leur étude empirique quantitative basée sur 903 réponses des filiales des EMN opérant en Grande-Bretagne permet de confirmer que la latitude des gestionnaires des filiales en matière de la prise de décisions diffère selon le domaine de la pratique de GRH : la latitude de ces gestionnaires est moins importante pour les pratiques de performance que pour les pratiques de « *rank-and-file* » (p.500).

C'est dans cette même veine que Lu et Bjorkman (1997, p. 624-625) affirment que nous avons besoin d'analyser chaque pratique de GRH séparément au sein de la filiale, étant donné que chaque pratique requiert une explication particulière. Nous supposons que l'autonomie de

la filiale varie en fonction des différentes politiques et pratiques RH, et ce de la manière suivante :

**H1: Les gestionnaires des filiales disposent d'un plus faible niveau d'autonomie pour les politiques RH « stratégiques » que pour les autres politiques RH.**

### **3.1.2 Le modèle conceptuel à partir des approches théoriques**

Comme nous l'avons précisé dans les chapitres précédents, cette thèse s'intéresse d'une manière générale, à comprendre les facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques de GRH et à comprendre le rôle des facteurs du niveau individuel dans ce processus de prise de décision. Sur le plan théorique, la revue de littérature a permis de constater qu'il s'agit d'un phénomène éclaté qui a été étudié sous différents angles et selon différents niveaux d'analyse. De même, à notre connaissance, il n'existe pas un modèle théorique dans la littérature qui permet de résumer l'ensemble des facteurs et des liens. Notre revue de littérature a permis de retenir plusieurs approches théoriques qui classent les facteurs selon trois niveaux : macro (institutionnel), méso (organisationnel) et micro (individuel). En effet, l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales est influencée par plusieurs facteurs complexes (Ferner et al., 2012; Kristensen et Zeitlin, 2005). En reconnaissant l'importance de ces différents niveaux d'analyse, certaines études ont intégré le niveau macro et méso (exemple des études portant sur l'autonomie et la discrétion décisionnelle de la filiale) sans pour autant se pencher sur le niveau individuel qui reste à explorer et auquel cette thèse s'intéresse plus particulièrement.

Le niveau macro qui a été analysé par la théorie macro-institutionnelle souligne l'encastrement du comportement des acteurs dans le cadre d'un ensemble de construits sociaux (tels que la culture, l'histoire, les lois et les règles). Le niveau méso, analysé quant à lui, par les théories des ressources, permet de mettre en lumière la divergence des réponses organisationnelles face aux contraintes sociales émanant de la théorie macro-institutionnelle. Le

niveau micro, analysé de son côté, par l'approche micro-politique et la logique de justesse, permet de développer un lien théorique possible entre les identités des gestionnaires des filiales et leur latitude de prise de décision en matière de politiques et pratiques de GRH. Ces trois niveaux, bien que différents, sont complémentaires et interreliés. Ce lien et cette complémentarité ne font pas l'objet de cette étude. En effet, il reste encore à explorer l'importance du niveau micro (des individus) et à le démontrer avant de se pencher sur son lien avec les deux autres niveaux.

Le modèle conceptuel, illustré à la Figure 3.2 ci-dessous, permet de mettre ensemble toutes les variables de différentes natures et de différents niveaux. Nous nous sommes intéressés à l'effet direct (les flèches) de ces variables sur notre variable d'intérêt à savoir l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH. D'abord, le modèle relie deux déterminants du niveau macro à savoir le pays d'origine et la distance culturelle à l'autonomie. Ensuite, trois déterminants du niveau méso ou organisationnels sont présentés dans le cadre de ce modèle comme ayant une relation directe avec notre objet de recherche. Il s'agit de la stratégie d'affaires de l'EMN, la structure internationale de GRH au sein de l'EMN et les capacités organisationnelles de la filiale. Finalement, se basant sur la logique de justesse et la théorie de l'identité, trois déterminants du niveau micro ou individuel ont été présentés dans le cadre de ce modèle et sont censés avoir une relation directe avec notre objet d'étude. Il s'agit de l'identité sexuelle, l'identité professionnelle et l'identification organisationnelle du gestionnaire de filiale. Bref, notre modèle permet de prendre en compte des facteurs qui ont été largement cités dans la littérature portant sur l'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH et d'explorer de nouveaux facteurs qui sont susceptibles d'influencer cette autonomie. Les deux questions de recherche que nous nous sommes posées à la fin du chapitre 1, à savoir, « *Comment les identités des gestionnaires des filiales influencent-elles leur niveau d'autonomie décisionnelle en matière de pratiques de GRH ? Comment comprendre l'apport des identités des gestionnaires des filiales par rapport à d'autres facteurs explicatifs de leur autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH ?* » seront donc explorées grâce à ce modèle.

## Variables indépendantes

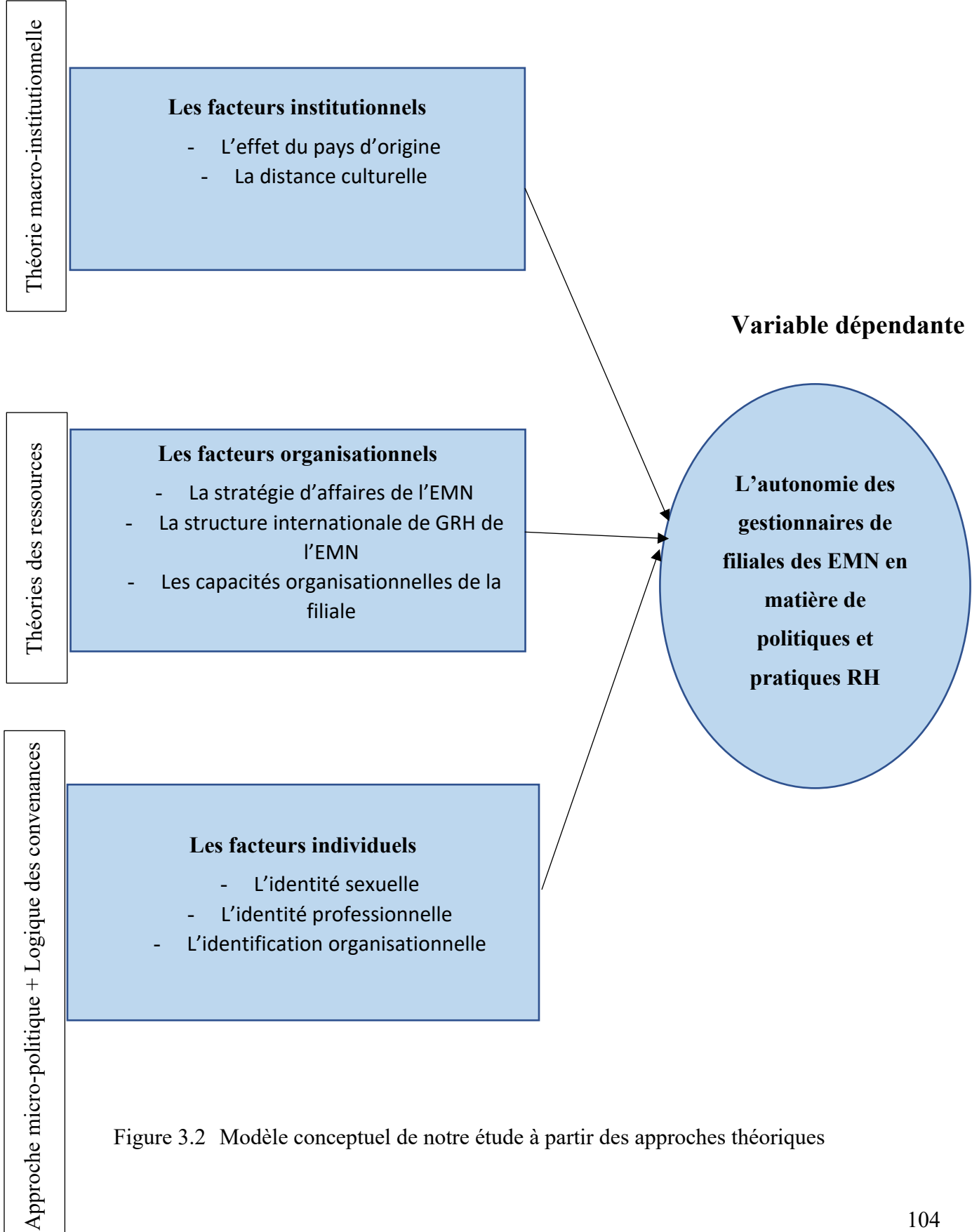


Figure 3.2 Modèle conceptuel de notre étude à partir des approches théoriques

## 3.2 Les hypothèses de recherche

### 3.2.1 Le niveau institutionnel

#### 3.2.1.1 L'explication institutionnelle : l'effet du pays d'origine

La prise de décision en matière de pratiques de GRH au sein des filiales des EMN « *does not occur in a social vacuum but, rather, is contextually embedded.* » (Kostova, 1999, p. 312). Selon la perspective institutionnelle sociologique, l'environnement social, composé d'institutions, exerce des pressions sur les organisations les amenant à se ressembler (DiMaggio et Powell, 1983). Cette idée a été proposée pour la première fois par l'étude de Meyer et Rowan (1977) qui soulignent l'encastrement de l'organisation dans un contexte institutionnel. Par conséquent, les organisations opérant au sein d'un même environnement institutionnel auront nécessairement des structures de fonctionnement semblables, voire identiques (Meyer et Rowan, 1977). Il s'agit de l'isomorphisme institutionnel qui a été introduit par le travail de DiMaggio et Powell (1983). Comme le mentionne Rolfsen (2013, p. 317), les entreprises multinationales ne sont pas encore des acteurs apatrides ou '*stateless players*': elles sont enracinées dans les systèmes d'affaires nationaux (Whitley, 1999). En effet, même les plus grandes entreprises multinationales sont encore enracinées dans leur pays d'origine (Almond, 2011; Ferner, 1997, p. 24). Il s'agit d'une hypothèse fondamentale de l'approche institutionnelle. Le pays d'origine des EMN est souvent le lieu de contrôle, de propriété et de prise des décisions stratégiques (Ferner, 1997, p. 19). Étant donné son importance, l'effet du pays d'origine a été souvent mobilisé pour l'analyse des pratiques d'emploi et de gestion au sein des filiales des EMN (Edwards et Kuruvilla, 2005; Fenton-O'Creevy et al., 2008). En effet, ces études sont d'accord sur le fait que les pratiques d'emploi adoptées par les filiales sont influencées par le pays d'origine d'une multinationale (Ferner et al., 2005; Kostova, 1999).

Plusieurs études se sont intéressées à l'étude de l'effet du pays d'origine des multinationales, notamment les États-Unis (Ferner et al., 2004), ou l'Allemagne (Taylor et al., 1996) ou encore le Japon (Hong Chung, Gibbons et Schoch, 2006). Ces études ont permis de

noter une différence entre les pays autres que les États-Unis : d'un côté les filiales des EMN d'origine japonaise subissaient un fort contrôle qui s'exerçait à travers un système informel (en comparaison avec le système formel des EMN américaines) et de l'autre côté, les filiales des EMN d'origine allemande avaient une très forte autonomie étant donné la faible « *généralisabilité contextuelle* » des pratiques d'emploi allemandes (Taylor et al., 1996). Ainsi, la mobilisation de la théorie des variétés de capitalisme de Hall et Soskice (2002) pour étudier l'autonomie de la filiale en matière de pratiques d'emploi s'avère très utile dans ce cadre. Comme le supposent (Ferner et al., 2011, p. 487-488), les pratiques des entreprises dont l'origine est un pays qui fait partie des économies de marché coordonnées (EMC) sont susceptibles d'être moins généralisables dans d'autres contextes que les pratiques des entreprises dont l'origine est un pays faisant partie des économies de marché libérales (EML). En effet, selon la théorie des variétés de capitalisme, dans les systèmes d'affaires des économies de marché coordonnées (EMC), les pratiques d'emploi sont censées être déterminées par l'interaction de l'entreprise avec d'autres acteurs (d'autres entreprises du même secteur dans le même pays) sans que l'entreprise soit confrontée aux forces de marché (elle compte sur ses relations hors marché) (Hall et Soskice, 2002). Ainsi, ces pratiques seront difficilement implémentées dans un autre contexte (Taylor et al., 1996). Au contraire, dans les systèmes d'affaires des économies de marché libérales (EML), les pratiques d'emploi sont censées être déterminées par les arrangements du marché compétitif (Hall et Soskice, 2002) et seront plus faciles à implémenter dans un autre contexte. Ces éléments rendent possible la formulation de l'hypothèse suivante :

**H2a : Les gestionnaires des filiales des EMN dont le pays d'origine fait partie des économies de marché coordonnées disposent d'une plus forte autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH que les gestionnaires des filiales des EMN dont le pays d'origine fait partie des économies de marché libérales.**

Durant ces deux dernières décennies, les EMN d'origine américaine ont reçu une attention particulière étant donné leur nombre assez important dans l'économie mondiale et leur présence dans les quatre coins du monde. Ainsi, plusieurs études ont testé la proposition selon laquelle les EMN dont le pays d'origine est les États-Unis, et comparativement aux EMN dont

le pays d'origine est autre que les États-Unis, exercent plus de contrôle sur leurs filiales en matière de pratiques d'emploi. Au début, plusieurs études se sont intéressées à l'analyse de cet effet du pays d'origine des États-Unis dans le cadre d'un seul pays d'accueil. L'étude qualitative de Ferner (2004) porte sur les filiales des EMN américaines présentes en Grande Bretagne, en Allemagne, en Irlande et en Espagne. En étudiant l'effet du pays d'origine, les auteurs montrent que les EMN originaires des États-Unis sont plus susceptibles que les autres EMN originaires d'autres pays d'avoir un système de GRH plus centralisé et plus formalisé. Les gestionnaires des filiales ne peuvent qu'adhérer à ce système de GRH. C'est dans cette même veine que le travail empirique quantitatif de Ferner et al. (2011) portant sur les filiales des EMN, confirme que les filiales des EMN dont le pays d'origine est les États-Unis et opérant en Grande-Bretagne ont moins de latitude dans la prise de décision relatives aux pratiques d'emploi, et ce comparativement à leurs homologues d'origine autre que les États-Unis. Cette même relation a été aussi prouvée empiriquement dans le contexte canadien, et ce grâce à l'étude quantitative de Bélanger et al. (2013) qui a montré que les filiales canadiennes des EMN américaines ont moins de latitude dans la prise de décisions relatives aux pratiques d'emploi en comparaison avec les filiales originaires d'autres pays. Pour une plus grande généralisation du caractère contrôlant des EMN dont le pays d'origine est les États-Unis, l'étude de Ferner, Bélanger, Tregaskis, Morley et Quintanilla (2013) d'un côté, investigue le lien entre le pays d'origine des EMN qui est les États-Unis et le contrôle exercé sur les pratiques d'emploi de leurs filiales et d'un autre côté, cherche à analyser la variation dans le degré de ce contrôle exercé dépendamment du pays d'accueil (Canada, Espagne, Irlande et la Grande-Bretagne). À partir de données de 883 filiales des EMN, leur étude montre que les gestionnaires des filiales dont le pays d'origine est les États-Unis, ont moins de latitude décisionnelle sur leurs pratiques d'emploi que les autres gestionnaires des filiales, et ce quel que soit le pays d'accueil. Partant de ces résultats, l'hypothèse suivante peut être formulée :

**H2b : Les gestionnaires des filiales des EMN américaines disposent d'une plus faible autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH que les gestionnaires des filiales des autres EMN.**

### 3.2.1.2 L'explication culturelle : *la culture nationale*

L'approche culturaliste émane de la théorie néo-institutionnelle et suppose que les valeurs culturelles d'une société influencent profondément le fonctionnement des organisations en termes de décisions, comportements, politiques et pratiques. Par conséquent, la culture nationale influence l'autonomie de la prise de décision au sein des filiales en matière de pratiques RH. Comme nous l'avons précisé ci-haut, « *Culturalism ... argues that HRM differs (or should differ) cross- nationally because the cultural values of workers/managers differ.*» (Almond et Gonzalez Menendez, 2014, p. 2597).

Étant donné que l'approche culturaliste de Hofstede (1983) suppose que les caractéristiques uniques d'un pays se reflètent par les attitudes culturelles nationales et les schémas mentaux de ses citoyens (p. ex. les perceptions individuelles du pouvoir et de l'autorité), la résolution d'un problème organisationnel va se faire en se basant sur des connaissances en cohérence avec le contexte culturel étudiée (Hofstede, 1983) et cette résolution risque d'être différente si le problème se produisait dans un contexte culturel différent.

Tout en se basant sur cette mesure de la culture et plus spécifiquement sur la distance culturelle entre le pays d'origine de l'EMN et le pays d'accueil de la filiale, plusieurs études empiriques quantitatives ont montré que les pratiques mises en place au sein de ladite filiale sont influencées par la distance culturelle (p. ex., Kostova, 1999; Liu, 2004). Plus précisément, plus cette distance culturelle est grande, plus il y aura une différence entre les pratiques de GRH de la maison mère et celles de la filiale et inversement, plus cette distance culturelle est petite, plus il y aura une proximité entre les pratiques de GRH de ces deux unités. Ces résultats sous-entendent que plus la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil est grande, plus la filiale disposera d'une autonomie décisionnelle. L'hypothèse est formulée ainsi :

**H3 : Plus la distance culturelle entre le pays d'accueil et le pays d'origine est grande, plus forte sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques de GRH.**



### **3.2.2 Le niveau organisationnel**

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 2, l'importance des facteurs de niveau organisationnel trouve sa justification dans les théories des ressources : "*resource-based theory*" de Barney (1991) et dans la théorie de dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978) qui soulignent que chaque organisation possède des ressources organisationnelles qui sont, bien que limitées, uniques et constituent son avantage compétitif. Notre revue de littérature a permis de noter trois déterminants organisationnels susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH et donc la latitude des gestionnaires des filiales dans la prise de décision en matière de pratiques de GRH.

#### **3.2.2.1 La stratégie d'affaires de l'EMN**

Au sein des EMN, chaque unité (filiale, direction régionale ou maison mère) dispose de ses propres ressources. Ces ressources organisationnelles étant limitées sont gérées de différentes manières selon la stratégie d'affaires organisationnelle. Comme l'avancent Taylor et al. (1996), les stratégies d'affaires de l'EMN est un facteur organisationnel déterminant dans l'orientation de son système de gestion des ressources humaines définie comme la philosophie ou l'approche générale adoptée par les hauts dirigeants de l'EMN pour la conception de leur système de GRH (p.966). L'étude de Caligiuri et Stroh (1995) propose un modèle théorique qui lie les stratégies d'affaires de l'EMN aux pratiques de GIRH utilisées au sein de l'EMN (sélection, recrutement et socialisation). Ils ont testé leur modèle au sein de 46 EMN (par un questionnaire envoyé aux gestionnaires des filiales) avant de conclure que les stratégies d'affaires influencent les pratiques de GRH testées. À cet effet, nous avons supposé que la stratégie d'affaires de l'EMN influence l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH. Alors que peu d'études mettent l'accent sur le lien entre la stratégie organisationnelle et le contrôle ou l'autonomie des filiales (Ferner et al., 2011, p. 489), celles qui l'ont fait ont trouvé des résultats intéressants (Caligiuri et Stroh, 1995; Taylor et al., 1996). Bien qu'il existe dans la littérature une multitude de stratégies d'affaires des EMN

(généralement quatre : globale, multidomestique, régiocentrique, transnationale), les recherches empiriques en la matière permettent de faire une claire distinction entre deux stratégies (voir Tableau 3.1 ci-dessous): la stratégie multidomestique et la stratégie globale (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 75; Gupta et Govindarajan, 1991; Taylor et al., 1996). En effet, les pratiques de GRH varient surtout entre ces deux stratégies (Caligiuri et Stroh, 1995; Taylor et al., 1996).

Tableau 3.1 Les caractéristiques des stratégies d'affaires des EMN selon la revue de littérature

<b>Stratégie d'affaires</b>	<b>Globale</b>	<b>Multidomestique</b>
<b>Structure hiérarchique</b>	Centralisée (dépendance des filiales vis-à-vis du siège social)	Décentralisée (Indépendance des filiales vis-à-vis du siège social)
<b>Domination-Autorité</b>	Siège social	Filiales
<b>Intégration mondiale</b>	Forte	Faible
<b>Réactivité locale</b>	Faible	Forte
<b>Postes clés</b>	Gestionnaires provenant du pays d'origine	Gestionnaires provenant du pays d'accueil
<b>Culture régnante</b>	Celle du pays d'origine	Celle du pays d'accueil
<b>Flux de Communication</b>	Descendant : du siège social vers la filiale	Fréquents entre les filiales, mais rares entre filiales et siège social
<b>Produits / services</b>	Standardisés à l'échelle internationale	Différenciés selon le contexte national
<b>Pratiques d'emploi (Hypothèses)</b>	Centralisées / émanent du siège social	Décentralisées / émanent des filiales

- La stratégie d'affaires multidomestique

Cette première stratégie (Tableau 3.1) s'applique à une EMN qui est caractérisée par une faible intégration mondiale et une forte réponse aux besoins et exigences locaux (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 66). Ainsi cette stratégie caractérise une EMN qui a une structure

décentralisée avec des filiales qui ont tendance à être indépendantes et autonomes les unes des autres. La stratégie de l'EMN consiste à répondre aux différences nationales étant donné que l'EMN est orientée vers la compétition domestique : à la fois les processus de production et les produits et/ou services doivent être adaptés aux besoins des marchés locaux (Taylor et al, 1996 ; Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 66). Taylor et al (1996) précisent que cette stratégie résume une relation « financière » entre les filiales et la maison mère, qui n'aura aucun effet sur les politiques et les pratiques des filiales. Cette stratégie multidomestique permet de souligner le rôle important joué par les différentes filiales dans le succès de l'organisation (Bartlett et Ghoshal, 1989) et de montrer que la société mère n'est pas la seule source d'avantage compétitif (Birkinshaw, 1998, p. 773). La filiale se présente sous cette stratégie, comme un générateur important de savoir et comme une entité qui permet le développement des compétences au sein des EMN (Tippmann, Scott et Mangematin, 2012b). Les filiales ont, selon cette perspective, leurs propres ressources et différents degrés d'autonomie par rapport à leurs sociétés mères (Birkinshaw, 1996, p. 470). Les filiales ont ainsi des systèmes qui sont différents de ceux du siège social. À cet effet, chaque filiale joue divers rôles (peut jouer surtout un rôle stratégique) et est sujette à l'acquisition, au développement et à la perte de certains mandats ou rôles (Birkinshaw, 1996). Appliquée aux politiques et pratiques de GRH au sein de la filiale, la stratégie d'affaires multidomestique a été associée à une orientation adaptative de gestion des RH au sein de la filiale (Taylor et al., 1996). Des pratiques de GRH locales sont ainsi utilisées par les filiales des EMN afin de garantir une certaine cohérence avec leurs environnements locaux (Taylor et al., 1996, p. 966). Selon Perlmutter (1969), cette stratégie de gestion peut être qualifiée de stratégie « Polycentrique » où les gestionnaires des filiales sont recrutées sur la base de leurs connaissances des pratiques locales. Ainsi, la majorité des pratiques utilisées au sein des filiales sont déterminées au niveau local (une forte décentralisation et différenciation des politiques et des pratiques de GRH). L'EMN est donc considérée comme une entité locale dans le pays d'accueil.

Pour résumer, les EMN ayant une stratégie d'affaires multidomestique sont susceptibles de ne pas avoir des activités de transfert de la philosophie, de politiques et de pratiques de GRH (Taylor et al., 1996, p. 966). Par conséquent, l'autorité ou la latitude de prise de décision des

filiales est élevée, ce sont les gestionnaires des filiales qui sont fortement enracinés dans le contexte local qui prennent les décisions relatives aux pratiques de GRH.

**H4a : Au sein des EMN qui ont une stratégie d'affaires multidomestique, les gestionnaires des filiales disposent d'une forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.**

- La stratégie d'affaires globale

Cette deuxième stratégie d'affaires (Tableau 3.1) est présente au sein des EMN dont les unités sont interdépendantes et fortement intégrées à l'échelle globale (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 67). La structure de l'EMN est ainsi centralisée, les unités ont des ressources partagées et des activités dépendantes les unes des autres (Taylor et al., 1996). La stratégie de l'EMN est orientée vers la compétition mondiale : à la fois les processus de production et les produits et/ou services sont standardisés (Taylor et al., 1996 ; Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 66). L'EMN est considérée ainsi comme une entreprise formée de plusieurs unités regroupées d'une manière hiérarchique (Bartlett et Ghoshal, 1989) où la relation entre le siège social et la filiale est considérée comme une relation principal – agent (Kostova et al., 2016, p. 182). Cette stratégie d'affaires est souvent décrite, dans le cadre des études en management international, comme un attribut négatif et qui a aussi des conséquences négatives sur le fonctionnement des organisations (Michailova, Piekkari, Storgaard et Tienari, 2017). Généralement, les postes clés sont détenus par des gestionnaires provenant du pays d'origine de l'entreprise, facilitant ainsi la reproduction des systèmes et des structures du pays d'origine (Perlmutter, 1969, p. 11) et assurant ainsi une forte cohérence interne des pratiques de l'EMN. Cette stratégie caractérisée par une forte intégration internationale des opérations de l'EMN, a été souvent associée à un niveau de contrôle élevé de la maison mère à ses filiales (Gupta et Govindarajan, 1991, Taylor et al. 1996; Bartlett et Ghoshal, 1998). En effet, la maison mère a la totale autorité et prend la majorité des décisions portant sur le fonctionnement de l'EMN. C'est donc elle qui impose les codes de conduite aux différentes filiales (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 67). Selon Taylor et al. (1996), cette stratégie mène à des pratiques d'emploi au sein des filiales qui sont centralisées et qui émanent principalement de la maison mère, il s'agit ainsi d'un transfert intégral des politiques

et pratiques de GRH. Le gestionnaire d'une filiale d'une EMN ayant une stratégie d'affaires globale est soumis à des mécanismes de coordination et de contrôle rendant sa latitude décisionnelle limitée, voire nulle (Taylor et al., 1996). Ainsi, le gestionnaire d'une filiale n'aura d'autres choix que de mettre en place les politiques et les directives émanant de la maison mère et obéir aux décisions prises par la maison mère.

**H4b : Au sein des EMN qui ont une stratégie d'affaires globale, les gestionnaires des filiales disposent d'une très faible autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.**

Les deux stratégies présentées ici sont les stratégies les plus étudiées dans la littérature des EMN. Malgré que le lien entre la stratégie d'affaires et le niveau de contrôle des filiales est ambigu en pratique, nous voulons mettre en lumière ces deux stratégies et leurs impacts sur l'autonomie décisionnelle du gestionnaire de filiale en matière de politiques et pratiques de GRH. La stratégie d'affaires de l'EMN présente la faiblesse de s'intéresser seulement à l'orientation du siège social vis-à-vis des filiales (aux systèmes et aux processus des EMN) et néglige les autres dimensions de cette entreprise qui se présente de plus en plus comme une institution complexe (Harzing, 2000, p. 104). En effet, malgré le nombre important des études qui utilisent la stratégie d'affaires de l'EMN, ce facteur structurel a été critiqué pour sa surestimation de l'importance des étapes de développement de l'EMN comme un facteur déterminant des pratiques RH mises en place par une filiale étrangère (Myloni, Harzing et Mirza, 2007, p. 2058). Ce facteur organisationnel ne peut être ainsi considéré, à lui seul, comme un facteur déterminant des pratiques de GRH au sein de la filiale. Il doit être complété par deux autres facteurs organisationnels à savoir la structure internationale des RH et les capacités de la filiale (Ferner et al., 2011). C'est pour cette raison que ces deux autres facteurs organisationnels seront présentés dans ce qui suit.

### **3.2.2.2 La structure de la fonction RH au sein de l'EMN**

Ce n'est que récemment que certaines études ont commencé à explorer ce facteur comme déterminant de l'autonomie des filiales. La structure de la fonction RH au sein de l'EMN a suscité l'intérêt de quelques chercheurs qui se sont penchés sur les facteurs susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle de la filiale et sa capacité à créer de nouvelles pratiques (Belizon et al., 2013; Belizón et al., 2014; Edwards, Sanchez-Mangas, Bélanger et McDonnell, 2015; Ferner et al., 2011). Ce sont surtout « les canaux de transmission » (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Bartlett et Ghoshal, 1998) au sein de la fonction RH, émanant de la large littérature sur la question des transferts des pratiques RH, qui ont poussé à réfléchir sur le lien entre la structure de la fonction RH et l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH (Ferner et al., 2011). Selon Ferner et al. (2011, p. 485), « *HR structure would seem to be an important factor that complements broader factors, such as nationality of ownership or business strategy, and subsidiary HR autonomy* ». En effet, une structure internationale de GRH au sein d'une EMN peut être considérée comme un moyen permettant à cette dernière de conserver son avantage compétitif par rapport à ses concurrents (Bartlett et Ghoshal, 1998). Ainsi, la mise en place d'une structure internationale de GRH peut être expliquée par la conscience que les pratiques de GRH de l'EMN constituent une ressource interne rare, inimitable (Barney, 1991) et qu'elles doivent être partagées avec l'ensemble des entités économiques de l'EMN. Par conséquent, l'existence d'une structure internationale de GRH peut signifier l'existence de riches canaux de transmission tels que les rencontres à l'échelle régionale ou globale des gestionnaires RH de différentes filiales alors que la non-existence d'une structure internationale de GRH peut signifier qu'il y a très peu de canaux de transmission entre la maison mère d'une EMN et ses filiales (Ferner et al., 2011).

D'une manière générale, les structures internationales de GRH servent comme un moyen de contrôle et de coordination des filiales des EMN et permettent une plus grande standardisation des politiques et des pratiques de GRH au sein de l'ensemble de l'EMN (Belizon et al., 2014 ; Ferner et al., 2011). Partant des précédentes études (Plus spécifiquement des études de Belizon et al. (2013) ; Edwards et al. (2015) ; Ferner et al. (2011)), la structure de la fonction GRH peut être composée de plusieurs éléments :

1) l'existence d'une relation de reporting entre la fonction RH au sein de la filiale et la fonction RH à un niveau organisationnel plus élevé, régional ou international ;

2) l'existence d'un comité international (corps central) assurant le développement et la création des politiques des RH et leur application à l'échelle internationale de l'EMN ;

3) l'existence d'un système de « *monitoring* » des RH tels que les systèmes informatiques, électroniques internationaux (ex : SAP HR ou Oracle HCM) ;

4) l'existence de mécanismes permettant de fournir des services RH partagés à l'ensemble de l'EMN ;

5) l'existence de mécanismes permettant réunir les membres de la fonction RH d'une façon régulière (p. ex., rencontres périodiques, forums et groupes virtuel).

D'abord, le reporting direct entre la fonction RH de la filiale et la fonction RH à un niveau plus élevé constitue un moyen de contrôle de la maison mère à ses filiales. De même, ce reporting direct permet la facilitation de la transmission du haut en bas des politiques et pratiques de GRH, et ce grâce au contrôle imposé à la filiale (Ferner et al., 2011). Ensuite, l'existence d'un comité international qui est susceptible d'être chargé de la création, du développement et de l'implémentation des normes, politiques et pratiques de GRH permet à la maison mère de contrôler les pratiques RH qui sont appliquées au sein de toutes ses filiales et réduit par conséquent la latitude décisionnelle des gestionnaires des filiales. Troisièmement, les systèmes d'information internationaux en RH tels que SAP HR ou Oracle HCM sont susceptibles de favoriser une plus grande et surveillance des filiales par la maison mère par une centralisation de l'information sur les différentes pratiques RH et par conséquent d'impacter négativement la latitude décisionnelle des gestionnaires des filiales (Ferner et al., 2011). Quatrièmement, les mécanismes permettant de fournir des services RH partagés à l'ensemble de l'EMN sont susceptibles d'avoir comme objectif une plus grande coordination de la fonction RH à travers les frontières nationales de la maison mère et la réduction des coûts par des économies d'échelle (Wächter et al. 2006 ; cité dans Ferner et al., 2011). Finalement, les mécanismes de réseautage en RH au sein de l'EMN constituent aussi un moyen de partage et de communication régulière entre les différents membres de la fonction RH à travers l'EMN. Il peut s'agir de différents mécanismes tels que : des rencontres à base régulière, des conférences internationales, des groupes virtuels, des groupes de travail internationaux (Edwards et al., 2015 ; Ferner et al., 2011).

Les études précédentes ont montré que la structure de la fonction de GRH affecte l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : ce sont surtout les mécanismes de réseautage et le reporting direct qui sont les plus favorables à une plus faible latitude au niveau de la filiale (Belizon et al., 2013 ; Belizon et al., 2014 ; Ferner et al., 2011). Partant de ces différentes composantes d'une structure internationale de GRH et des résultats des études précédentes, une structure internationale de GRH peut être associée à un besoin de surveillance, de coordination et de contrôle entre les différentes entités de l'EMN en matière de pratiques de GRH (Belizon et al., 2013 ; Edwards et al., 2015 ; Ferner et al., 2011). Une structure internationale de GRH représente ainsi un moyen de contrôle RH influençant la capacité d'une EMN à implanter certaines politiques et pratiques RH (Ferner et al., 2011, p.485). Par conséquent, cette structure internationale est susceptible d'influencer négativement l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH. Il est ainsi possible de formuler l'hypothèse suivante :

**H5 : Plus la structure de la fonction RH est internationale, plus faible sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH.**

### **3.2.2.3 Les capacités organisationnelles de la filiale**

Les capacités organisationnelles sont en étroite relation avec l'utilisation et le déploiement des ressources dont dispose l'organisation. Elles reflètent l'enracinement de cette dernière à un réseau. Les capacités organisationnelles de la filiale sont d'une grande importance pour la réussite de cette entité économique (Birkinshaw, 2000, p. 5). Plus précisément, ces capacités sont des facteurs clés pour l'étude des rôles que peuvent jouer les filiales au sein de l'EMN (Ambos et Schlegelmilch, 2007; Bartlett et Ghoshal, 1998; Birkinshaw, 2000; Birkinshaw et Hood, 1998; Morgan et Kristensen, 2006), rôles qui renvoient explicitement à différents degrés d'autonomie de ces entités économiques. Toutefois, ces capacités organisationnelles ont suscité

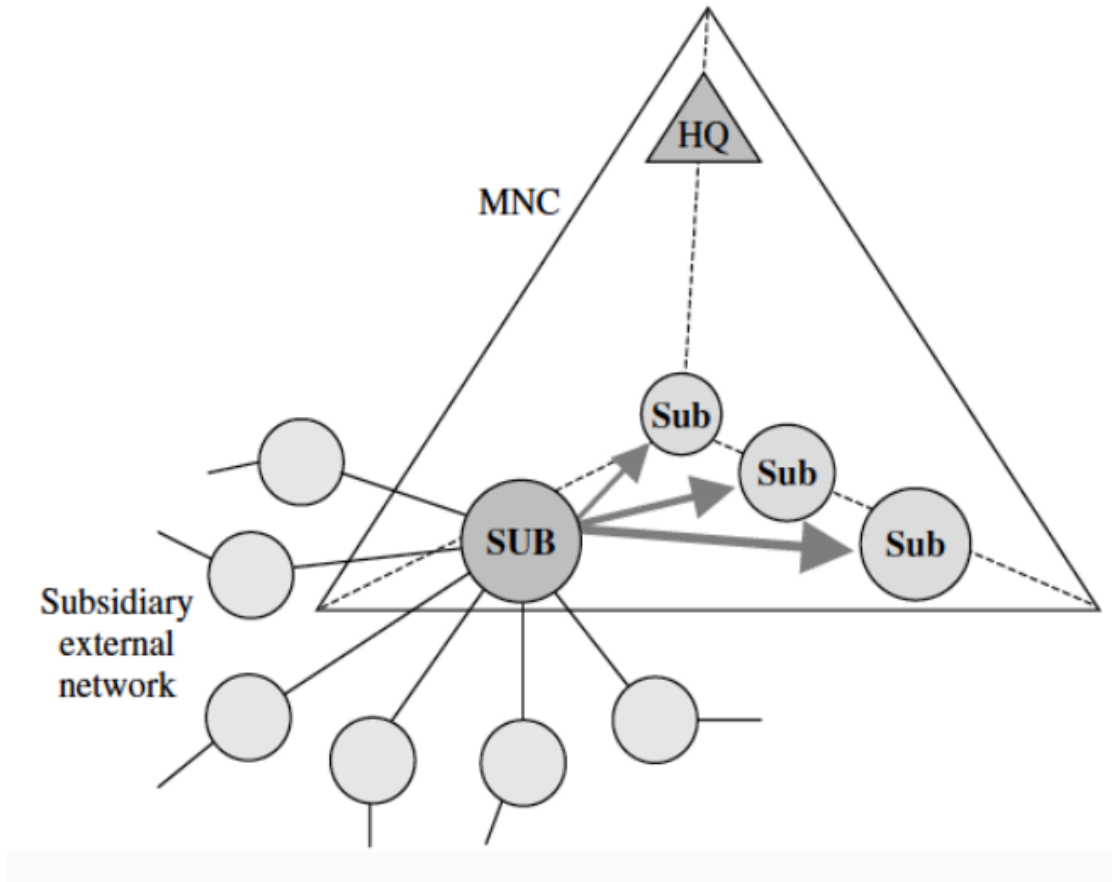


l'intérêt de très peu de chercheurs en matière de l'autonomie décisionnelle des filiales en matière de pratiques de GRH (à l'exception de l'étude de Bélanger et al., 2013).

Dans leur revue de littérature sur l'enracinement d'une organisation à un réseau, les chercheurs Andersson, Forsgren et Holm (2002) concluent que cet enracinement a été conceptualisé de différentes manières et que ces différentes conceptualisations sont d'accord sur trois éléments. Premièrement, l'enracinement constitue une ressource stratégique pour l'organisation. Deuxièmement, cet enracinement se développe au cours du temps et est donc un processus, pas un état. Finalement, appliqué aux EMN, l'enracinement au réseau a deux dimensions (voir Figure 3.3) : *une dimension relationnelle* qui souligne le rôle des liens directs de la filiale avec des acteurs locaux comme mécanisme pour gagner de l'information (*subsidiary external network*) et *une dimension structurelle* qui reflète l'enracinement et la position de la filiale dans un système de réseaux d'affaires plus large qui est l'EMN (Andersson et al., 2002). Ces deux dimensions reflètent deux types de capacités organisationnelles différentes : les capacités organisationnelles internes et les capacités organisationnelles externes.

Dans ce même sens, Meyer, Mudambi et Narula (2011) affirment qu'une EMN est enracinée dans plusieurs réseaux. Plus précisément, chaque filiale d'EMN vit un double enracinement : un enracinement interne au sein du réseau interne de l'EMN et un enracinement externe avec son réseau d'affaires local (Birkinshaw, 2000, p 9 ; Meyer et al., 2011). C'est ainsi que les capacités organisationnelles les plus importantes, voire stratégiques, sont construites et développées à deux différents niveaux : au sein de l'organisation elle-même, à travers son réseau interne, et à l'extérieur de l'organisation, à travers son réseau de relations externe (Birkinshaw, 2000, p. 9).

Figure 3.3 L'enracinement interne et externe de la filiale



Source : Andersson, Forsgren et Holm (2002, p.981)

La filiale doit idéalement balancer son enracinement aux réseaux internes et son enracinement aux réseaux externes de l'EMN (Meyer et al., 2011). Toutefois, cela n'est pas une tâche facile (Bélanger et al., 2013). En effet, non seulement, les capacités organisationnelles internes et externes exercent sur les filiales des pressions institutionnelles susceptibles d'être contradictoires, mais aussi, le développement de certaines capacités organisationnelles internes peut se faire au détriment du développement de certaines capacités organisationnelles externes

(Meyer et al., 2011). Ainsi, une filiale a tendance à être plus enracinée dans l'un ou l'autre de ces deux réseaux (enracinement disproportionnel), ce qui va aboutir à une plus grande prise en compte des pressions institutionnelles émanant du réseau le plus important aux yeux de la filiale (Bélanger et al., 2013).

Les capacités organisationnelles internes ou encore l'enracinement de la filiale au réseau interne de l'EMN reflètent la dimension structurelle et sont la résultante du réseau interne de l'organisation. Ce dernier fait référence à un « *set of relationships between subsidiaries or divisions of the same legal firm that interact with each other on a quasi-market basis.* » (Birkinshaw, 2000, p. 9). Dans ce sens, ces capacités soulignent « *the advantage a subsidiary can derive from its position in the network* » (Andersson et al., 2002, p. 981). C'est ainsi que les capacités organisationnelles internes reflètent entre autres, la capacité des gestionnaires seniors à promouvoir leurs opérations au sein de l'EMN, la capacité de la filiale à innover en matière de produits, services et processus et la qualité du climat des relations de travail (Bélanger et al., 2013). Selon les termes de Chandler (1992), ces capacités sont les capacités de résolution des problèmes, d'augmentation des processus de production et de modification des produits et processus en fonction des besoins. Ces capacités organisationnelles ont été désignées par Bélanger et al. (2013) comme des capacités de gestion interne spécifiques à la filiale. Ces capacités internes de gestion de la filiale sont fortement influencées à la fois par la stratégie d'affaires de l'ensemble de l'EMN et par la structure organisationnelle, toutes deux présentées ci-dessus comme des variables explicatives de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH. À cet effet, nous avons décidé de ne pas approfondir ce volet dans le cadre de notre étude.

Quant à elles, les capacités organisationnelles externes ou encore l'enracinement de la filiale dans son contexte local reflètent la dimension relationnelle telle que décrite ci-haut. Elles ont été associées à une plus grande indépendance de la filiale vis-à-vis de l'EMN (Kristensen & Zeitlin, 2005, p. 171), au développement de ses mandats (Birkinshaw, 1996) et à une plus grande capacité d'innovation pour la filiale (Phene et Almeida, 2008). Ces capacités organisationnelles permettent ainsi de déformer la relation entre la structure hiérarchique de l'EMN et le niveau de contrôle des filiales (Ambos et Schlegelmilch, 2007). En effet, les filiales ou les unités des entreprises multinationales qui contrôlent des ressources stratégiques importantes sont capables

d'élargir leur réseau au sein du contexte local et peuvent par conséquent réduire, voire éliminer le contrôle imposé par la structure hiérarchique (Ambos et Schlegelmilch, 2007, p. 476-477). De même, les institutions locales sont parmi les principaux critères utilisés par une entreprise lors du choix d'un lieu d'investissement à l'étranger (Almond, 2011). Dans ce sens, le choix porte sur les pays qui présentent des avantages compétitifs les plus favorables pour le succès d'une filiale. Ces avantages locaux deviennent ainsi des ressources organisationnelles externes. En comparant l'enracinement des filiales canadiennes aux réseaux internes des EMN et leur enracinement aux réseaux de l'économie locale, l'étude empirique de Bélanger et al. (2013) confirme que l'enracinement des filiales au contexte local est associé à un niveau d'autonomie décisionnelle plus élevé en matière de pratiques d'emploi vis-à-vis de leurs maisons mères. De même, ces filiales disposant de grandes capacités organisationnelles externes prennent des décisions (relatives entre autres, aux pratiques de GRH) qui répondent aux besoins de leur contexte local (adaptation des pratiques organisationnelles au contexte local) au déterminant des besoins de l'EMN (Bélanger et al., 2013 ; Meyer et al., 2011, p. 240).

À cet effet, nous posons l'hypothèse suivante :

**H6 : Plus les filiales des EMN sont enracinées dans leurs contextes locaux (plus leurs capacités organisationnelles externes sont importantes), plus forte sera l'autonomie décisionnelle de leurs gestionnaires en matière de politiques et pratiques de GRH.**

#### **3.2.2.4 Autres facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels présentés ci-dessous ne constituent pas une liste exhaustive des déterminants de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH. Il convient de noter qu'une liste beaucoup plus longue existe dans la littérature sur les filiales des EMN d'une manière générale et sur les flux de connaissances au sein des filiales des EMN en particulier. Il nous paraît important de s'intéresser à d'autres facteurs organisationnels, n'ont pas de fondement théorique ou ont été très peu étudiés. Il s'agit

des facteurs suivants : le mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil, la taille, l'âge et le secteur d'activité de la filiale et finalement, la forte ou la faible présence des expatriés dans l'équipe de gestion des filiales.

#### *a- Le mode d'entrée*

Le premier facteur organisationnel pouvant impacter l'autonomie des gestionnaires des filiales dans la prise de décisions en matière de politiques et pratiques de GRH est le mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil. Les premières études sur les EMN (Caves, 1982; Root, 1987), précisent qu'il existe différents modes d'entrée des EMN dans un pays étranger. Principalement, les EMN ont le choix entre deux différentes alternatives : la création d'une nouvelle entité économique spécifique à elle, ce qui est nommé comme « *greenfield investment* » ou l'achat d'une entité économique qui est déjà en fonction, ce qui est appelé « *acquisition ou joint-venture ou brownfield investment* ». Ces deux modes d'entrée trouvent leur explication dans la théorie d'agence et reflètent différentes préférences pour le contrôle (Hong Chung et al., 2006, p. 154). Comme le précisent Gupta et Govindarajan (2000), le mode d'entrée est un facteur déterminant de la nature du savoir que détient la filiale étudiée (dupliqué de la maison mère ou spécifique à la filiale). En effet, les filiales qui représentent des acquisitions faites par la maison mère sont plus susceptibles d'avoir un savoir qui n'est pas dupliqué de la maison mère, mais qui est spécifique au contexte local alors que les filiales qui représentent des constructions de la maison mère sont susceptibles d'avoir un savoir dupliqué de cette dernière. Par conséquent, les activités de transfert maison mère - filiale sont beaucoup plus présentes au sein des filiales créées par la maison mère (Gupta et Govindarajan, 2000). Les pratiques de GRH constituent un savoir qui peut être transféré de la maison mère à la filiale et sont ainsi touchées par cette logique de fonctionnement. C'est dans cet ordre d'idées que Taylor et ses collaborateurs (1996) mobilisent cette caractéristique de la filiale (Greenfield ou brownfield) comme facteur permettant de mieux expliquer la similarité et la différenciation entre les pratiques de GRH de la maison mère et celles des filiales. Les auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle, les filiales créées par l'EMN ont plus de pratiques de GRH semblables à celles de la maison mère comparativement aux filiales acquises par l'EMN. Ceci s'explique par le fait

que le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte est un facteur déterminant (facilitateur ou freinant) dans le transfert des pratiques de GRH de la maison mère vers la filiale. À cet effet, les gestionnaires des filiales créées par l'EMN sont plus susceptibles d'avoir moins d'autonomie décisionnelle en matière de pratiques de GRH comparativement aux gestionnaires des filiales acquises par l'EMN. Nous posons ainsi l'hypothèse suivante :

**H7a : Le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte influence l'autonomie décisionnelle du gestionnaire de filiale en matière de pratiques de GRH :**

- **Comparativement aux gestionnaires des filiales acquises par l'EMN, les gestionnaires des filiales créées par l'EMN disposent d'une plus faible autonomie en matière de politiques et pratiques RH.**

*b- La taille de la filiale*

Le deuxième facteur susceptible d'influencer l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH est la taille de la filiale. Il s'agit d'un facteur qui a été analysé dans le cadre de plusieurs études récentes portant sur l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH (Belizon et al., 2013; Bélanger et al., 2013 ; Edwards et al., 2015 ; Ferner et al., 2011). Les récentes études empiriques ne sont pas concluantes sur le lien entre la taille de la filiale et la latitude décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH (Belizon et al., 2013; Bélanger et al., 2013 ; Edwards et al., 2015 ; Ferner et al., 2011). Bien qu'il s'agisse d'une relation ambiguë (Ferner et al., 2011), deux logiques différentes ont été présentées dans la littérature. D'un côté, Fenton-O'Creevy et al. (2008: 158) affirment que la centralisation et le contrôle des pratiques de GRH sont très coûteux pour l'EMN. Ainsi, plus la taille de la filiale est petite, moins sera la probabilité que l'EMN investisse dans la centralisation et le contrôle des pratiques de GRH de cette filiale. Les gestionnaires des petites filiales disposent par conséquent, d'une grande autonomie décisionnelle en matière de pratiques de GRH (Fenton-O'Creevy et al., 2008). De l'autre côté, Gupta et Govindarajan (2000; pp. 477-478) affirment que plus la taille de la filiale est grande, plus son gestionnaire dispose de ressources dont une partie sera « *dedicated to the creation of new knowledge* » (p. 477). Selon ce raisonnement, il y aura une relation positive entre la taille

de la filiale et l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH de sorte que ce gestionnaire ne va pas dupliquer les pratiques découlant de la société mère, mais il va plutôt créer de nouvelles pratiques spécifiques à son contexte local. Ni l'un ni l'autre de ces deux raisonnements n'a été démontré par les études empiriques. De notre côté, nous suivons la logique de Fenton-O'Creevy et al. (2008) et nous supposons que les gestionnaires des filiales de petite taille disposent de plus d'autonomie que les gestionnaires des grandes étant donné que les EMN sont moins susceptibles d'investir dans la standardisation des pratiques qui coûte cher. À cet effet, nous posons simplement :

**H7b : La taille de la filiale d'une EMN influence l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH: Plus la taille de la filiale est petite, plus l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH sera forte.**

#### *c- L'âge de la filiale*

L'âge de la filiale constitue aussi un facteur cité dans la littérature de gestion internationale des RH, mais son effet sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales reste encore très ambigu. Comme le suggèrent Fenton-O'Creevy (2008, p. 158), le gestionnaire d'une vieille filiale est susceptible, de se familiariser avec le mode de fonctionnement de l'EMN en matière de pratiques de GRH et par conséquent, se conformer aux pratiques ou du moins à la culture de GRH au sein de l'EMN. L'âge de la filiale réduit donc la nécessité de contrôle des pratiques de GRH de la part de la maison mère (Ibid.,) tout en garantissant une certaine ressemblance entre les pratiques de GRH de la filiale et celles de la maison mère. Toutefois, Ferner et al (2011, p. 494) suggèrent que ce raisonnement n'est pas toujours valide et dépend du mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil. En effet, comparativement aux gestionnaires des filiales créées par l'EMN, les gestionnaires des filiales acquises peuvent voir leur niveau d'autonomie décroître au cours du temps si la volonté de la maison mère est de contrôler la nouvelle entité acquise. Dans ce sens, l'étude de Belizon et al (2013) permet de montrer que plus la filiale est ancienne, moins son gestionnaire aura d'autonomie décisionnelle en matière de politiques et

pratiques de GRH. Ces études empiriques et ces deux raisonnements bien différents, mais complémentaires, ne permettent pas trancher quant à la nature du lien qui existe entre l'âge de la filiale et l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH. Nous suivons simplement le raisonnement de Belizon et ses collaborateurs (2013) qui a été confirmé par leur étude empirique. Ainsi, l'hypothèse sera :

**H7c : L'âge de la filiale influence l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH: plus la filiale est ancienne, plus l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de politiques et pratiques de GRH sera faible.**

*d- La nature des opérations de la filiale*

L'industrie a été aussi présentée comme un facteur organisationnel influençant l'autonomie décisionnelle du gestionnaire de filiale en matière de pratiques de GRH. Selon Fenton-O'Creevy et al (2008, p. 158), la différence existe surtout entre l'industrie de service et l'industrie manufacturière. Les auteurs supposent que les gestionnaires des filiales opérant dans le secteur des services sont moins soumis au contrôle central de la maison mère étant donné que les services doivent généralement être plus adaptés au contexte local que les produits des filiales du secteur manufacturier. D'après l'étude empirique de Ferner et al. (2011), le secteur des opérations de la filiale a un effet ambigu sur l'autonomie décisionnelle relative aux pratiques de GRH : il peut avoir un impact sur l'autonomie décisionnelle en matière de certaines pratiques telles que l'implication et la représentation des employés, comme il peut ne pas avoir d'impact sur l'autonomie en matière de pratiques de gestion de la performance. Les résultats de Ferner et al. (2011) montrent que les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier ont plus d'autonomie décisionnelle sur les pratiques de GRH de type « *Rank-and-file* », mais pas pour les pratiques de gestion de la performance. Partant de ces différents constats sur la relation entre le secteur d'activité de la filiale et l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH, nous posons que les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier ont plus de latitude quant à leurs pratiques de GRH que les gestionnaires des filiales du secteur de service qui sont soumis au contrôle et à la centralisation des pratiques.



**H7d : Le secteur d'activité de la filiale influence l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH :**

- **Comparativement aux gestionnaires des filiales du secteur des services, les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier disposent d'une plus forte autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH**

*e- La forte ou faible présence des expatriés dans les équipes de gestion des filiales*

Les études portant sur la présence des expatriés comme gestionnaires au sein des filiales sont très nombreuses (Björkman, Barner-Rasmussen et Li, 2004, p. 447). En effet, dans le champ de gestion internationale des RH, la gestion des expatriés qui seront affectés dans des filiales pour une période de 2 à 5 ans est une activité importante pour l'EMN (Harzing, 2001, p. 366). Selon la théorie d'agence, les expatriés occupant des postes dans les équipes de gestion des filiales sont susceptibles d'agir dans l'intérêt de la maison mère, et ce pour deux raisons : premièrement, l'évolution de leurs carrières dépend de l'évaluation de leur performance faite par la maison mère et deuxièmement, il est peu probable que ces expatriés s'identifient à la filiale (Ibid., p. 447). L'étude empirique de Hong Chung et al. (2006) portant entre autres sur les filiales des EMN japonaises, permet de montrer que la forte présence des expatriés dans l'équipe de gestion d'une filiale constitue une forme de contrôle de la part de la maison mère. La forte présence des expatriés est souvent associée à une activité de transfert des politiques et pratiques de la maison mère vers ses filiales (Hong Chung et al., 2006). Dans ce même sens, Harzing (2001) précise que les expatriés jouent un rôle important dans le contrôle des filiales. Ce rôle de contrôle peut se jouer de différentes manières : il peut être soit explicite et aura donc un caractère direct et formel (*bear*), soit implicite en passant par la socialisation (*bumble-bee*) ou par la communication informelle (*spider*) (Harzing, 2001, p. 369). À partir d'une large enquête menée en Irlande et en Espagne afin d'étudier les variables explicatives de la variation de l'autonomie des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi, l'étude de Belizón et al. (2014) permet de montrer que la présence des expatriés dans des positions de haute-direction au sein de la filiale est un facteur explicatif important. Leurs résultats montrent que plus le nombre des expatriés dans les cinq postes de haute direction au sein de la filiale est

grand, moins sera le niveau d'autonomie au sein de la filiale en matière de pratiques d'emploi (p. 248). Ceci trouve son explication dans le fait que les expatriés sont des acteurs qui garantissent la surveillance et le contrôle des politiques et des pratiques des filiales tout en garantissant leur ressemblance à celles de la maison mère. Par conséquent, la forte présence des gestionnaires expatriés dans une filiale est synonyme d'adoption des pratiques de la maison mère et d'une faible autonomie décisionnelle du gestionnaire de filiale qui n'est pas expatrié. Dans ce sens, une hypothèse peut être formulée de la façon suivante :

**H7e : Au sein des EMN qui notent une forte présence d'expatriés dans leurs filiales, les gestionnaires de ces dernières ont moins d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH que ceux opérant au sein des EMN ayant une faible présence d'expatriés dans leurs filiales.**

### **3.2.3 Le niveau individuel**

L'analyse de la question de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques de GRH sous la perspective de l'agentivité permet d'apporter une richesse à l'analyse étant donné qu'elle permet de se pencher sur les facteurs de niveau individuel (plus de détails dans le chapitre 2). Nous nous sommes intéressés à l'étude du lien qui existe entre les identités des acteurs individuels et leur autonomie dans la prise de décisions relatives aux politiques et pratiques de GRH. En adoptant la logique des convenances de March (1994), nous supposons qu'en plus des autres facteurs contextuels (institutionnels et organisationnels), l'autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale d'une EMN peut être analysée « *as resulting from following and the fulfillment of an identity* » (March, 1994, p. 58). Le gestionnaire de la filiale se pose des questions sur son identité avant de prendre des décisions. Les identités des gestionnaires servent de guide d'action pour les gestionnaires et déterminent leurs comportements et donc leurs latitudes décisionnelles.

Selon la logique des convenances, le gestionnaire de la filiale doit prendre une décision en matière de pratiques de GRH (création de nouvelles pratiques, adoption ou modification des pratiques provenant de la maison mère) qui soit cohérente avec les « règles » émanant de ses différentes identités, tout en prenant en considération l'ensemble de la situation (March, 1994). Ses décisions doivent donc être convenables à ses différentes identités sociales ou encore ses différents rôles qu'il joue au sein de l'organisation. Dans le cadre du chapitre 2, nous avons précisé que nous nous intéressons à trois identités du gestionnaire de la filiale qui sont les plus susceptibles d'influencer leur autonomie décisionnelle. Il s'agit de l'identité sexuelle, l'identification organisationnelle et l'identité professionnelle. Les liens entre l'autonomie et ces trois facteurs individuels sont présentés plus en détail dans ce qui suit.

### **3.2.3.1 L'identité sexuelle : le genre**

Dans le cadre du chapitre 2, l'identité sexuelle a été présentée comme une identité souvent associée à un rôle social. Eagly (1987 cité dans Eagly et Karau (2002)) présente la théorie des rôles sociaux des différences et des similarités des sexes selon laquelle les hommes et les femmes jouent des rôles sociaux différents. Ces rôles sont considérés comme des constructions sociales. Ainsi, ce que signifie être un homme ou une femme n'est plus dictée par la « nature » (Wajcman, 2013, Introduction). La théorie du rôle social considère les rôles du genre comme une construction culturelle et sociale dynamique qui est influencée par l'évolution des rôles des deux sexes dans le travail et au sein de la famille (Eagly et al., 2012, p. 125). Ces rôles sociaux dictent ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas dans une situation particulière. Les femmes et les hommes doivent ainsi se conformer aux attentes de leurs rôles : à titre d'exemple, les femmes doivent être gentilles, bienveillantes et coopératives alors que les hommes doivent être dominants, des bons gestionnaires de leurs émotions et autoritaires s'il le faut (Eagly et Karau, 2002).

Ces attentes de rôles ont subi quelques évolutions grâce aux quelques changements sociétaux (p. ex., conciliation travail-famille), mais n'ont pas changé de manière radicale.

L'identité féminine est encore associée au sacrifice de soi et à l'obéissance de même que l'identité masculine qui est encore associée au pouvoir et au contrôle des ressources (Eagly et al., 2012). Le genre est ainsi une construction sociale et culturelle très profonde qui se propage dans la sphère professionnelle en obligeant les hommes et les femmes à adopter un comportement spécifique (Ibid.). Autrement dit, dans le milieu de travail, les comportements des femmes et des hommes au travail doivent répondre à deux besoins relatifs à leurs rôles sociaux (Eagly & Karau, 2002) : le besoin de confirmation des attentes et le besoin d'autorégulation.

Alors que le travail de gestionnaire est souvent synonyme de pouvoir, d'autorité, de prise de décision et d'établissement de règles au sein des organisations, il était souvent considéré comme un rôle masculin (Wajcman, 2013). Schein (1973) a été la première à conjuguer le rôle du gestionnaire à un rôle de masculinité en étudiant la relation entre les stéréotypes sexuels et les caractéristiques requises dans des postes de gestionnaire. Son étude montre que les stéréotypes masculins sont fortement corrélés avec la description des caractéristiques et les attitudes d'un gestionnaire alors que les stéréotypes féminins ne sont pas corrélés avec la description de ce poste. Elle conclue en affirmant que le travail de gestionnaire peut être considéré comme un travail masculin. Dans le même ordre d'idées, son livre intitulé « *Think manager - think man : A global phenomenon* » teste et confirme ce constat à l'échelle mondiale, et ce par des études empiriques menées dans plus que cinq pays notamment la Chine, le Japon, la Grande-Bretagne, les États-Unis et l'Allemagne (Schein, Mueller, Lituchy et Liu, 1996). Ce sont surtout les hommes qui considèrent le rôle de gestionnaire comme un rôle masculin et se sentent les mieux placés pour le jouer (Schein et al., 1996). En proposant 15 items du rôle de gestionnaire, Schein et al (1996) concluent que plusieurs des attributs du rôle de gestionnaire sont classés comme des attributs masculins (ex : l'amour de la responsabilité, la prise de décision). Ce constat « Think manager – think man » se confirme aussi pour le poste de gestionnaire international où les femmes sont rarement sélectionnées pour des missions de management à l'international (Harris, 2002). Certains chercheurs vont plus loin en affirmant que non seulement le rôle de gestionnaire est associé à un rôle masculin, mais aussi le rôle de subordonné est associé à un rôle féminin « think follower—think female » : le rôle de

subordonné est orienté vers les personnes et les tâches, ce qui s'associe au rôle de la femme (Braun, Stegmann, Hernandez Bark, Junker et van Dick, 2017).

L'étude de Eagly et Johnson (1990) présente une méta-analyse des études qui font le lien entre le genre du gestionnaire et son style de gestion. Leur étude montre qu'il existe une grande différence du style de gestion entre les hommes et les femmes : alors que les femmes adoptent un style de gestion participatif et démocratique, les hommes adoptent un style de gestion plus directif et autocratique. Les auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle, ayant la même occupation au sein du milieu de travail, les gestionnaires sont influencés dans leurs styles de gestion par leur identité sexuelle. La prise de décision étant une composante importante des activités d'un gestionnaire, les femmes sont censées consulter d'autres personnes avant de prendre une décision (participation d'autres parties prenantes) alors que les hommes adoptent un style plus autoritaire lors de la prise de décision. Ces résultats confirment le constat selon lequel une femme gestionnaire fait encore face à une incongruence de rôles : son rôle social en tant que femme et son rôle social de gestionnaire ne sont pas compatibles (Eagly & Karau, 2002). Ceci trouve son explication dans le fait que « management incorporates a male standard that positions women as out of place. » (Wajcman, 2013, Introduction).

Wajcman (2013) propose une importante contribution au débat portant sur l'identité genrée des gestionnaires. Partant de la constatation selon laquelle la masculinité et la féminité sont deux concepts qui ne prennent sens qu'en étant en relation l'un avec l'autre, l'auteur étudie les femmes et les hommes qui travaillent dans un même milieu de travail et qui font le même travail. Le livre se penche sur l'étude des gestionnaires opérant au sein des EMN de haute-technologie qui se vantent d'avoir des politiques d'égalité des chances et qui sont formellement engagées dans leur implantation. Le livre ne se concentre pas seulement sur l'évaluation de ces stratégies d'égalité des sexes, mais essaie de mener une analyse comparative des expériences des femmes et des hommes dans le cadre de ce changement du climat organisationnel. Les données sont collectées auprès de cinq grandes entreprises multinationales basées en Angleterre et ayant des approches comparables en termes de gestion du travail. Ces EMN ont différents pays d'origine : US, Europe, Australie permettant ainsi d'avoir des conclusions internationales plus généralisables du moins dans les pays développés. Les données utilisées ont été collectées principalement par un questionnaire (324 réponses dont 108 femmes et 216 hommes) et aussi

par des entretiens qualitatifs menés auprès de 20 femmes et hommes gestionnaires. Tous les répondants sont de « race blanche » et occupent le poste de gestionnaire sénior. L'auteur arrive à plusieurs conclusions parmi lesquelles nous citons les suivantes. Premièrement, l'accès des femmes à des postes de haute gestion (gestionnaire sénior) est synonyme de changement organisationnel. Cette présence féminine au sommet de la hiérarchie est perçue comme étant une menace et un défi pour le pouvoir masculin. Deuxièmement, lorsqu'une femme occupe un poste traditionnellement occupé par un homme, l'importance de son sexe, tant pour son fonctionnement que pour la manière dont elle est traitée, fait l'objet d'un examen plus attentif que ne le fait l'ordre hiérarchique « normal ». Troisièmement, malgré la présence féminine dans des postes de niveau hiérarchique élevé, le pouvoir et l'autorité, tout en prenant de nouvelles formes, restent masculins.

Grâce à leur présence majoritaire dans des postes de haute direction, les hommes sont plus susceptibles d'avoir un accès plus important aux ressources, à l'autorité et au pouvoir en matière de prise de décision, et ce comparativement aux femmes (Eagly & Karau, 2002 ; Wajcman, 2013). Appliqués aux cas des gestionnaires des filiales, ces résultats signifient que les gestionnaires des filiales hommes sont par conséquent censés naturellement avoir plus de ressources et plus d'autorité que les gestionnaires des filiales femmes. Ces ressources et cette autorité peuvent être favorables pour une plus grande autonomie de la filiale vis-à-vis de la maison mère. Par conséquent, les gestionnaires des filiales hommes peuvent avoir plus de latitude que les gestionnaires des filiales femmes dans la prise de décision en matière de pratiques de GRH. À cet effet, nous posons les hypothèses suivantes :

**H8 : Comparativement aux gestionnaires des filiales femmes, les gestionnaires des filiales hommes disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques RH.**

### 3.2.3.2 L'identité professionnelle du gestionnaire

L'identité professionnelle d'un gestionnaire présente ce que c'est d'être un gestionnaire pour ceux qui occupent des postes de gestion. Ces identités professionnelles dictent des façons de faire aux gestionnaires et sont ainsi susceptibles d'impacter leur latitude de prise de décision. Les identités professionnelles présentent des attentes : ils indiquent aux gestionnaires des filiales la manière avec laquelle ils doivent se comporter afin d'atteindre les objectifs globaux de l'organisation (Desmarais et De Chatillon, 2010). Les comportements liés à la prise de décision, qui s'y attachent, émanent généralement de la structure formelle encadrant le statut d'une profession. Nous croyons qu'en s'intéressant à l'identité managériale, il est possible d'étudier l'impact de la perception de cette identité sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH.

Les gestionnaires jouent divers rôles au sein de l'organisation, rôles qui peuvent être confus ou ambigus. Par conséquent, il n'existe pas une identité managériale unique, bien au contraire, être manager est vécu de différentes manières. Autrement dit, l'identité managériale est fragile et ne peut être conceptualisée d'une manière unique. Cette identité managériale diffère aussi d'un individu à un autre et d'une organisation à une autre. Elle dépend ainsi du type de gestionnaire étudié. Il existe dans la littérature une multitude d'identité managériale pour les gestionnaires. À titre d'exemples, l'étude de Harding, Lee et Ford (2014) présente deux identités managériales pour un gestionnaire intermédiaire: identité de conformiste/rationnel (identité de contrôleur des travailleurs et de contrôlé par les supérieurs) et identité de critique/résistant alors que l'étude de Aldrich et Herker (1977, p. 228) propose l'identité de « *boundary spanning* » pour les gestionnaires au sein des grandes entreprises, identité qui émane d'un rôle de réduction de l'incertitude pour les autres personnes et de création de ponts entre les entités économiques.

En prenant le cas des gestionnaires des filiales, l'identité managériale de ce dernier peut être présentée par les rôles qu'il peut jouer au sein de l'EMN. Par conséquent, il est possible d'identifier trois identités managériales largement citées dans la littérature (comme des rôles joués par ces gestionnaires) ayant été avancées par Bartlett et Ghoshal en 1989. Les gestionnaires des filiales occupent une position complexe, car ils doivent trouver un compromis leur permettant de répondre aux intérêts de la filiale et à ceux de l'ensemble de l'EMN, intérêts

souvent potentiellement contradictoires (Beddi, 2015, p. 97). Selon Bartlett et Ghoshal (1989 ; 1991 ; 1998), le gestionnaire de la filiale ou ce qu'ils appellent le « *country manager* » a trois rôles ou encore trois identités managériales.

- Il est *l'interprète biculturel*. Le gestionnaire d'une filiale est ainsi le responsable de l'interprétation et de l'explication de l'environnement local au siège social et de la compréhension par les employés locaux des objectifs, stratégies et valeurs de l'EMN.
- Outre cette identité, le gestionnaire de la filiale peut être *le défenseur et l'avocat national*. Ce gestionnaire doit défendre la filiale et expliquer au siège social pourquoi certaines stratégies et structures organisationnelles ne peuvent pas être appliquées au sein de la filiale. Ainsi, il doit montrer que la filiale est un actif de valeur pour l'EMN et assurer que l'EMN répond aux besoins particuliers et aux opportunités de la filiale et du pays d'accueil.
- La dernière identité émanant de la typologie de Bartlett et Ghoshal est celle du *contributeur et participant actif à ou d'implantateur de première ligne de la stratégie d'entreprise*. Selon cette identité, le gestionnaire de la filiale doit bien comprendre la vision du siège et assurer l'implémentation de la stratégie de l'EMN en convainquant les employés de la filiale de la pertinence de cette dernière et en développant leur engagement et enthousiasme envers elle.

Nous adoptons la typologie des rôles de Bartlett et Ghoshal (1998, pp. 232-235) et nous supposons qu'un gestionnaire de filiale peut avoir l'une de ces trois identités managériales. Chaque facette identitaire reflète une manière unique avec laquelle il s'identifie en tant que gestionnaire de filiale. Il est à noter que la construction de l'identité professionnelle diffère d'un gestionnaire à un autre et est influencée par plusieurs facteurs dont les deux principaux sont la formation et les expériences professionnelles antérieures. Nous nous intéressons à la manière selon laquelle le gestionnaire de filiale perçoit son identité managériale. Étant donné que « ...selon un modèle structuro-fonctionnaliste, les occupants d'un rôle organisationnel donné se conforment naturellement aux attentes et aux normes associées à ce rôle » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 85), nous supposons que la perception par le gestionnaire de filiale de son identité professionnelle influence sa latitude décisionnelle. Plus précisément, l'autonomie



décisionnelle du gestionnaire de filiale en matière de pratiques de GRH est déterminée en partie par sa perception de son identité managériale.

Prenons l'exemple de la facette identitaire d'implantateur de la stratégie globale. Un gestionnaire de filiale qui s'identifie comme un implantateur de la stratégie globale de l'EMN est un gestionnaire qui fera de son mieux pour convaincre les employés de la filiale de l'importance de cette stratégie et les rendre engagés vis-à-vis de cette dernière (Bartlett et Ghoshal, 1998). Ce gestionnaire est ainsi susceptible d'entraîner l'adoption des pratiques émanant du siège social au sein de la filiale, ce qui se reflète par la stratégie « *Boy Scout* » (Morgan et Kristensen, 2006). La stratégie « *Boy Scout* » qui consiste à l'obéissance totale au siège social est un processus visant l'isomorphisme au sein de l'EMN (Ibid., 1479). Le gestionnaire suit ainsi les demandes du siège social sans chercher à développer ou à étendre son mandat (Ibid., 1479). Le gestionnaire suit cela surtout pour des raisons de carrière (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1484). Ainsi, nous supposons qu'un gestionnaire de filiale qui s'identifie comme un gestionnaire défenseur de la stratégie de l'EMN (identité managériale perçue) est un gestionnaire qui est susceptible de suivre à la lettre les décisions stratégiques émanant du siège social et qui est susceptible d'accepter d'implémenter les décisions de la maison mère même si ces décisions ne servent pas les intérêts de la filiale. Il dispose ainsi d'une faible latitude dans la prise de décisions relatives aux pratiques de GRH.

À l'autre extrême, le gestionnaire de filiale qui a une identité managériale de type « défenseur et avocat national » est un gestionnaire soucieux des besoins de la filiale et défenseur des intérêts de la filiale en tout temps (Bartlett et Ghoshal, 1998). Ce gestionnaire est susceptible d'adopter la stratégie subversive ou de résistance qui est caractérisée par l'enracinement du gestionnaire dans le contexte local (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1484) et reflète un certain degré d'autonomie de la filiale par rapport au siège. En effet, le gestionnaire cherche l'extension du mandat de la filiale et l'extension de ses réseaux au-delà du cadre de l'EMN (Ibid., 1480). Le gestionnaire d'une filiale qui s'identifie comme « un avocat national » est convaincu que la filiale peut contribuer à l'ensemble de l'EMN, non pas en étant l'entité exécutrice des décisions de la maison mère, mais en étant une entité autonome servant ses propres intérêts (Vora et al., 2007). De même, il ne permet pas l'implémentation des décisions provenant de la maison mère qui ne servent pas les intérêts et les besoins de la filiale (Ibid.,).

Entre ces deux extrêmes, le gestionnaire d'une filiale peut s'identifier en tant qu'interprète biculturel (Bartlett et Ghoshal, 1998). D'un côté, ce gestionnaire est capable de bien interpréter le contexte local, de communiquer les besoins et de transférer certaines connaissances de la filiale à la maison mère (Vora et al., 2007). D'un autre côté, il se donne comme mission l'explication de la stratégie et des objectifs de l'EMN au sein de la filiale et le transfert de certains savoirs de la maison mère vers la filiale (Vora et al., 2007). Ce gestionnaire de filiale se présente ainsi comme un facilitateur du partage des connaissances entre la filiale et sa maison mère. Partant des exigences de son rôle, le gestionnaire qui perçoit son identité managériale comme un interprète biculturel est susceptible d'adapter les pratiques émanant de la maison mère au contexte de la filiale.

Ces éléments rendent possible la formulation de l'hypothèse suivante :

**H9 : Les gestionnaires des filiales qui perçoivent leurs identités professionnelles comme :**

- **implanteur de la stratégie de l'EMN disposeront d'une faible autonomie décisionnelle ;**
- **défenseur et avocat national disposeront d'une forte autonomie décisionnelle ;**
- **interprète biculturel disposeront d'une autonomie modérée en matière des politiques RH.**

### **3.2.3.3 L'identification organisationnelle du gestionnaire**

Notre revue de littérature sur l'identification organisationnelle a permis de faire la distinction entre deux types d'études : le premier type qui est le plus répondu est celui des études qui s'intéressent à l'identification organisationnelle des employés alors que le second type est celui des études portant sur l'identification organisationnelle des gestionnaires, des leaders et des membres de la direction. Quelle que soit la cible, nous pouvons noter la popularité du concept de l'identification organisationnelle dans les études du domaine de comportement organisationnel qui peut se justifier par l'importance de ce concept au niveau individuel. En effet, d'un côté, l'identification organisationnelle permet à l'individu de combler divers besoins

tels que le besoin d'appartenance (faire partie d'un groupe social) et le besoin d'estime de soi (Tajfel et Turner, 1979). D'un autre côté, l'identification organisationnelle peut mener l'employé à assimiler des croyances et à adopter des comportements qui sont désirables par l'entreprise (Alvesson & Willmott, 2002), mais aussi des comportements qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs (Besharov, 2014).

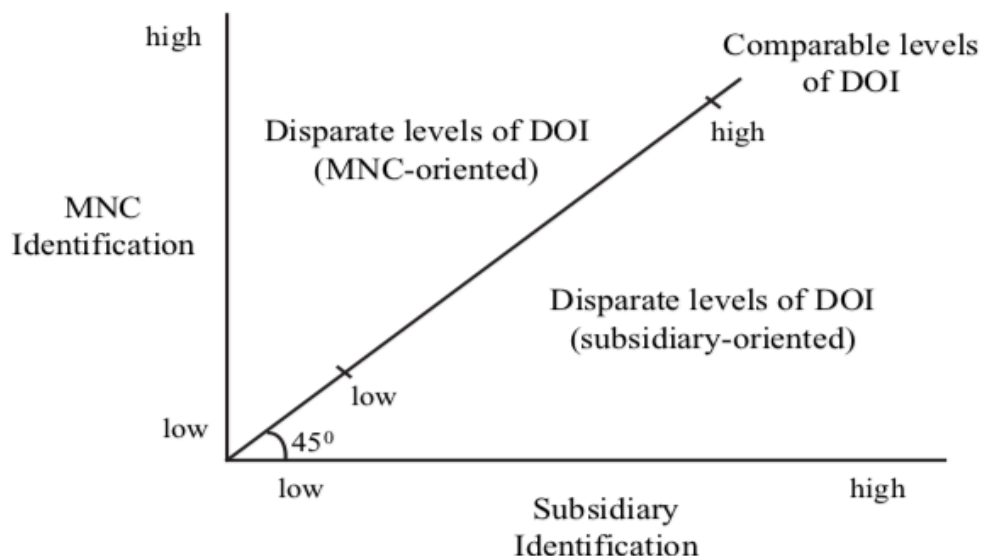
Les études portant sur l'identification organisationnelle des gestionnaires sont peu nombreuses et plus diversifiées que celles portant sur l'identification organisationnelle des employés. En effet, d'après notre revue de littérature, nous en recensons une vingtaine dont la majorité traite la question de l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales des EMN alors que le reste étudie l'identification organisationnelle des leaders ou des chefs d'équipe (voir Annexe 1). Malgré que ces diverses études sur l'identification organisationnelle des gestionnaires aient abouti à des résultats originaux et importants à la fois pour les gestionnaires et pour l'organisation, elles restent très diversifiées et n'apportent pas des arguments pour la compréhension de l'importance de l'identification organisationnelle appliquée à cette catégorie de travailleurs.

Nous nous sommes intéressés à l'étude de l'identification organisationnelle des gestionnaires opérants au sein des EMN. Les gestionnaires des filiales font face à une **Double Identification Organisationnelle** (DOI): identification organisationnelle à l'ensemble de l'EMN et identification organisationnelle à la filiale (Vora et Kostova, 2007). La double identification organisationnelle est définie comme « *a form of psychological attachment where individuals define themselves in terms of two entities* » (Vora et al., 2007, p. 598). Ce concept de double identification organisationnelle a été introduit pour la première fois par Gregersen et Black (1992) dans son étude quantitative qui explorait les antécédents de l'identification et de l'engagement des expatriés à la filiale et à la société mère, et ce en prenant le cas de 321 gestionnaires américains expatriés en Europe et en Asie. Les auteurs identifiaient quatre catégories d'antécédents : antécédents personnels, antécédents liés au travail, antécédents liés à l'organisation et antécédents non liés au travail. Malgré le fait que les auteurs utilisent quelquefois le terme d'identification organisationnelle, cette étude traite plutôt la question de l'engagement des expatriés. S'inspirant de cette recherche et du manque des recherches sur la question de l'identification organisationnelle des gestionnaires au sein des EMN, les travaux de

Reade (Reade, 1998, 2001a, 2001b) apportent des clarifications à ce sujet. Plus précisément, l'étude de Reade (1998) cherchait à comprendre les antécédents et les conséquences de l'identification organisationnelle des gestionnaires locaux au sein de deux filiales d'une multinationale britannique. L'une des plus importantes contributions de cette recherche est la conclusion selon laquelle les gestionnaires locaux des filiales font la distinction entre leur filiale et l'ensemble de l'EMN comme deux groupes d'identification distincts. Cela vient compléter le résultat selon lequel les expatriés font la distinction entre l'identification à la filiale et l'identification à l'EMN pris dans son ensemble (Gregersen et Black, 1992). Depuis, quelques études sur la double identification organisationnelle des gestionnaires des filiales ont vu le jour. La présente étude a permis de noter 18 articles qui traitent directement la question de la double identification organisationnelle (Annexe 1). D'une manière générale, ces études ont montré que cette identification organisationnelle duale est la conséquence du rôle de « *boundary spanning* » que doit jouer le gestionnaire d'une filiale pour faire des « ponts » entre la filiale et la société mère facilitant ainsi la relation entre ces deux entités (Richter, West, Van Dick et Dawson, 2006).

Ainsi, la double identification organisationnelle n'est pas une simple identification à deux entités. Ces deux identifications ne sont pas séparées l'une de l'autre, mais plutôt elles sont en interaction (Reade, 2001a; Vora et Kostova, 2007). L'étude de Vora et Kostova (2007) et l'étude de Vora et al. (2007) permettent de modéliser la complexité du construit de la DIO pour un gestionnaire de filiale, et ce en fonction de deux caractéristiques : l'ampleur relative (relative magnitude) et la forme. L'ampleur relative décrit la force relative d'identification à chacune des entités. Le gestionnaire de la filiale peut s'identifier à la filiale plus qu'à l'ensemble de l'EMN ou inversement (ce qui aboutit à des niveaux dispersés de la double identification organisationnelle, soit orientés vers la filiale soit orientés vers l'EMN), comme il peut s'identifier à ces deux entités à des niveaux comparables (Vora & Kostova, 2007). La figure 3.4 ci-dessous illustre cette double identification selon l'ampleur (faible ou élevée) de l'identification organisationnelle à chaque entité.

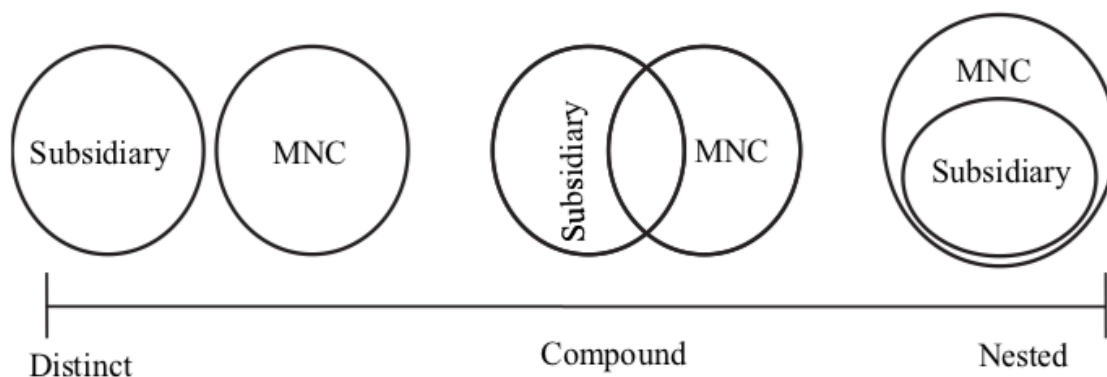
Figure 3.4 L'ampleur relative de la double identification organisationnelle



Source : Vora & Kostova (2007, p. 332)

La forme quant à elle, permet de décrire le degré de chevauchement entre ces deux identifications, peu importe l'ampleur relative de la double identification organisationnelle (Vora & Kostova, 2007). Vora et Kostova (2007) précisent qu'il existe trois formes de la double identification organisationnelle : distincte, composée et imbriquée (voir Figure 3.5). La forme distincte (distinct) signifie que le gestionnaire de la filiale fait la séparation entre les deux identifications, il peut s'identifier aux deux entités ou à une seule identité, mais il sépare en tout temps entre ces deux entités. Au contraire, la forme imbriquée (nested) représente deux identifications qui ne permettent pas de faire la distinction de l'une ou de l'autre des entités, ainsi si le gestionnaire s'identifie à la filiale, il s'identifiera automatiquement à l'EMN et inversement. Finalement, la forme composée (compound) suggère que les deux identifications se chevauchent sans être imbriquées.

Figure 3.5 Les formes de la double identification organisationnelle



Source: Vora & Kostova (2007, p. 333)

L'étude empirique de Vora et al. (2007) se concentre seulement sur l'ampleur relative de la double identification organisationnelle et permet de tester le lien entre cette variable et les rôles joués par le gestionnaire de filiale. Les résultats empiriques à partir de données collectées auprès de 209 gestionnaires de filiale permettent de confirmer l'existence d'un lien entre les doubles identifications organisationnelles de ces gestionnaires et de leurs rôles joués au sein de l'EMN. Des niveaux élevés et comparables d'identification organisationnelle à la fois à la filiale et à l'EMN permettent au gestionnaire de filiale de bien jouer ses rôles au sein de l'EMN. Dans cette même veine, l'étude de Edwards et Molz (2014, p. 125) suggère que la double identification organisationnelle du gestionnaire de filiale est l'une des caractéristiques les plus importantes qui aboutissent à un transfert réussi des pratiques au sein de l'EMN. Ces différentes études permettent d'apporter une certaine explication à notre questionnement celui de comment la double identification organisationnelle du gestionnaire de filiale influence sa prise de décision en matière de pratiques de GRH. En effet, en considérant la prise de décision sous la perspective comportementale, la double identification organisationnelle est susceptible d'être un facteur explicatif. Comme le précise Kostova (1999, p. 318): « *Individuals' identity with an organization results from a strong belief and acceptance of the values and goals of the organization.* ». En effet, selon la théorie de l'identité sociale, les gestionnaires des filiales qui s'identifient à la filiale sont susceptibles de prendre des décisions qui aident la filiale à atteindre ses objectifs alors que les gestionnaires des filiales qui s'identifient à l'EMN sont susceptibles

de prendre des décisions qui aident cette dernière à atteindre ses objectifs. Ces deux types d'objectifs risquent d'être différents. C'est l'acceptation des valeurs et des objectifs organisationnels qui mène à une meilleure compréhension et à une adoption des pratiques organisationnelles.

Se basant sur l'ampleur relative et en considérant la filiale et l'EMN comme deux entités organisationnelles distinctes, nous supposons que le gestionnaire de la filiale fait face à trois scénarios différents :

- une forte identification organisationnelle à l'EMN et une faible identification organisationnelle à la filiale : ce scénario mène à un sentiment d'appartenance à l'EMN et non pas la filiale. Ceci aura pour conséquence d'encourager le gestionnaire de la filiale à adopter la stratégie globale de l'EMN et ainsi à vouloir adopter les politiques et pratiques créées à un niveau organisationnel supérieur à celui de la filiale. Ses décisions dépendent par conséquent des décisions des gestionnaires de la maison mère. Sa latitude décisionnelle est ainsi limitée, voire inexistante ;
- une forte identification organisationnelle à la filiale et une faible identification organisationnelle à l'EMN : ce deuxième scénario mène à un sentiment d'appartenance à la filiale et non pas à l'EMN dans son ensemble. Le gestionnaire de la filiale sera ainsi un membre de la filiale et servira les intérêts et les besoins de cette dernière. Par conséquent, il aura tendance à rejeter les politiques et pratiques de GRH provenant d'un niveau supérieur auquel il ne s'identifie pas et à créer des pratiques spécifiques à la filiale. Ses décisions ne dépendent pas nécessairement des décisions des gestionnaires de la maison mère. Ce gestionnaire disposera ainsi d'une grande latitude dans la prise de décisions relatives aux pratiques de GRH ;
- une forte identification organisationnelle à l'EMN et une forte identification organisationnelle à la filiale : cette double identification organisationnelle à des niveaux comparables mène à un sentiment d'appartenance à la fois à la filiale et à l'ensemble de l'EMN. Le gestionnaire servira ainsi les intérêts des deux entités et cherchera des terrains d'entente entre ces deux dernières. Par conséquent, il aura tendance à modifier les politiques et pratiques de GRH provenant du niveau supérieur de sorte qu'elles soient adaptées au contexte local. Par conséquent, ses décisions dépendent des décisions des

gestionnaires de la maison mère, mais aussi des besoins de la filiale. Ce gestionnaire disposera ainsi d'une latitude modérée dans la prise de décisions relatives aux pratiques de GRH.

Le scénario de faible identification organisationnelle à la filiale et faible identification organisationnelle à l'EMN a été éliminé étant donné que cela est synonyme d'une absence d'identification organisationnelle. Nous pouvons ainsi formuler notre hypothèse de la manière suivante :

**H10 : L'identification organisationnelle d'un gestionnaire de filiale influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques RH, et ce de la manière suivante :**

- lorsque l'identification organisationnelle est forte pour l'EMN et faible pour la filiale, le gestionnaire de filiale disposera d'une faible autonomie ;
- lorsque l'identification organisationnelle est forte pour la filiale et faible pour l'EMN, le gestionnaire de filiale disposera d'une forte autonomie décisionnelle ;
- lorsque l'identification organisationnelle est forte à la fois pour la filiale et pour l'EMN, le gestionnaire de filiale disposera d'une autonomie modérée.

#### **3.2.3.4 Autres facteurs de niveau individuel**

Plusieurs facteurs de niveau individuel ont fait l'objet de quelques études en management international sans nécessairement être liés à l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN. Il s'agit entre autres, des histoires et des expériences des acteurs (Björkman, Ehrnrooth, Smale et John, 2011; Kristensen et Zeitlin, 2001), des carrières et des aspirations de carrière des acteurs (Ferner et al., 2011) et de leur état d'esprit mondialisé (*global mindset*) (Bartlett et Ghoshal, 1991). Dans le cadre de cette recherche, nous partons de l'étude de Björkman et Welch (2015) qui propose un cadre d'étude pour le domaine de la gestion internationale des ressources humaines et nous présentons les trois facteurs de niveau individuel



qui ont été citées parmi d'autres. Il s'agit de : l'expérience internationale, l'éducation et la formation et le pays d'origine. Avant de détailler ces différents facteurs, le fondement théorique est d'abord présenté.

*a- Explications théoriques de l'importance des facteurs de niveau individuel*

D'un côté, la théorie des ressources de Barney (1991) souligne que les organisations disposent de trois types de ressources internes leur permettant d'avoir un avantage concurrentiel durable. Il s'agit du capital : physique de l'organisation (installations, équipements, technologie, etc.), relationnel de l'organisation (la structure formelle, le lien avec l'environnement, etc.) et humain. Le capital humain constitue donc une ressource importante pour l'organisation. Selon la théorie du capital humain de Becker (1964), l'investissement en capital humain au sein d'une organisation, peut-être de divers types (éducation, expérience, formation, etc.) et mène généralement à des bénéfices organisationnels. Se basant sur l'argument selon lequel « *managers' international education and international work experience are additional sources of human capital* » (Dauth, Pronobis et Schmid, 2017, p. 74), nous nous intéressons à l'effet de l'internationalisation des gestionnaires des filiales des EMN sur leur autonomie décisionnelle en matière de pratiques de GRH. En effet, le capital humain des gestionnaires a une influence sur leur choix d'un tel ou tel système de GRH (Jackson, Schuler et Jiang, 2014, p. 14).

D'un autre côté, la pertinence des caractéristiques des gestionnaires comme facteurs explicatifs de la mise en place d'un système de GRH au sein d'une filiale d'une EMN dépend de la théorie du « *Global mindset* » (GM). Cette théorie, sous sa perspective cognitive, a vu le jour grâce aux travaux de Bartlett et Ghoshal (1991, 1998) portant sur l'évolution des EMN et soulignant la complexité de ces entités économiques. Le *global mindset* est donc perçu comme un ensemble de capacités cognitives dont dispose un individu. Ces capacités cognitives leur permettent de comprendre l'environnement international complexe, et ce à travers un meilleur traitement de l'information (Levy, Beechler, Taylor et Boyacigiller, 2007, p. 19). Le *global mindset* représente ainsi une cognition managériale complexe et il est « *a major factor impacting decision making, strategic choice, and organizational performance* » (Levy et al., 2007, p. 23). Le gestionnaire de la filiale disposant d'un *global mindset* sera en mesure de réconcilier les

différents besoins et demandes locaux et globaux et de prendre de meilleures décisions pour la filiale (Levy et al., 2007, p. 19). Ce *global mindset* est fortement corrélé avec l'expérience internationale et la formation internationale (Arora, Jaju, Kefalas et Perenich, 2004; Nummela, Saarenketo et Puumalainen, 2004; Story, Barbuto Jr, Luthans et Bovaird, 2014; Tung, 2016).

En conclusion, selon la théorie du capital humain de Becker (1964) et la théorie de *global mindset* de Bartlett et Ghoshal (1991), les expériences internationales et l'éducation et la formation internationales des gestionnaires des filiales sont des facteurs qui sont susceptibles d'influencer la manière selon laquelle les ressources humaines d'une EMN sont gérées.

#### *b- L'expérience de travail à l'international du gestionnaire*

Avec la montée des entreprises multinationales, le besoin de développer des gestionnaires internationaux est devenu une nécessité pour s'adapter aux différents besoins émanant des différents contextes nationaux. L'expérience internationale est devenue ainsi une étape incontournable dans la carrière des hauts gestionnaires opérants au sein des EMN leur permettant de gérer d'une manière efficace leurs ressources à l'échelle internationale (Forster, 2000, p. 126). Certains chercheurs sont allés plus loin en considérant l'expérience internationale des hauts gestionnaires comme une caractéristique clé impactant la capacité de survie et de succès d'une organisation opérant à l'international (Yeoh, 2004), et ce en soulignant l'impact de cette expérience internationale sur les décisions managériales prises par ces gestionnaires (Sousa et Tan, 2015, p. 98). Ce lien trouve son explication dans le fait que l'expérience internationale, avec les possibles visions et possibilités qu'elle accorde aux gestionnaires, constitue une importante source de savoir (Herrmann et Datta, 2005, 2006). Elle permet ainsi l'obtention d'informations plus riches, des informations qui seront interprétées d'une façon plus efficace. Par conséquent, l'expérience internationale doit être considérée comme étant un outil de gestion efficace des opérations internationales caractérisées principalement par une forte incertitude (Herrmann et Datta, 2005, 2006). L'expérience internationale renvoyait souvent à la fois à l'expérience de travail à l'international et à l'expérience de formation à l'international. Dans le cadre de cette étude, l'expérience international est synonyme d'expérience internationale de travail.

En outre, les gestionnaires des filiales ayant une expérience internationale de travail sont plus confiants face aux incertitudes et aux risques liés à une grande distance culturelle entre le siège social et la filiale (Sousa et Tan, 2015). Les expériences de travail à l'international leur permettent de formuler et de mettre en œuvre efficacement de nouvelles façons de faire (Ibid.) étant donné que les « *international experiences may increase managers' awareness of alternative approaches to managing HRs* » (Jackson et al., 2014, p. 14). Ces gestionnaires sont ainsi plus susceptibles d'avoir une grande autonomie décisionnelle. Nous proposons ainsi l'hypothèse suivante :

**H11 : Comparativement aux autres gestionnaires des filiales, un gestionnaire de filiale disposant d'une expérience internationale aura une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH.**

#### *c- L'éducation et la formation du gestionnaire*

L'éducation et la formation du gestionnaire d'une filiale est un autre facteur intéressant à explorer. En effet, l'éducation et la formation des gestionnaires des RH semblent renforcer l'importance perçue de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation en influençant leurs compétences et leur crédibilité aux yeux des responsables hiérarchiques (Björkman et al., 2011).

L'étude de Reichel, Brandl et Mayrhofer (2009) montre que la formation officielle des directeurs des ressources humaines a eu une influence positive sur le statut de la GRH, telle que mesurée par sa représentation au sein des conseils de direction et son degré d'implication dans la formulation de la stratégie. Ces directeurs des ressources humaines ont plus de voix et par conséquent plus d'autonomie pour exercer leur fonction au sein de l'organisation.

En outre, l'étude de Farley, Hoenig et Yang (2004) va au-delà de la dichotomie de la présence ou de l'absence de la formation en analysant la nature de la formation (locale versus internationale). En effet, ces auteurs ont montré que les pratiques de gestion des RH des filiales

chinoises des EMN sont influencées par la formation des cadres qui sont à la tête de l'organisation. Ces pratiques de GRH sont la résultante des conflits entre les cadres formés et élevés en Chine qui défendent les pratiques nationales et ceux qui ont étudié aux États-Unis et qui sont rentrés en Chine ayant ainsi une grande ouverture pour l'adoption des pratiques de gestion occidentales.

Parallèlement, nous supposons que le niveau d'éducation et de formation du gestionnaire de filiale qui est à la tête des pratiques de GRH, aura une influence sur son autonomie décisionnelle en matière des pratiques de GRH. De même, la formation internationale est favorable à l'exploration de nouvelles pratiques de GRH. L'hypothèse est la suivante :

**H12 : Plus l'éducation et la formation de gestionnaire de filiale sont de niveau élevé et internationales, plus forte sera son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.**

*d- Le pays d'origine du gestionnaire / la nationalité du gestionnaire*

Le pays d'origine du gestionnaire de filiale est un facteur de niveau individuel qui n'arrête pas de susciter l'intérêt des chercheurs en management international. La nationalité a été souvent traitée comme une des multiples identités détenues par un individu.

Lors de la prise de décision relative à la dotation au sein de ses filiales (pour les positions hiérarchiques les plus élevées), une EMN pourrait choisir entre les gestionnaires dont le pays d'origine est le même que celui de la maison mère (Parent Country Nationals : **PCN**), des gestionnaires dont le pays d'origine est le même que le pays d'accueil (Host Country Nationals : **HCN**) et des gestionnaires dont le pays d'origine est différent du pays d'origine et du pays d'accueil de la filiale (Third Country Nationals : **TCN**) (Gaur, Delios et Singh, 2007). Ces décisions de dotation des acteurs clés au sein d'une filiale doivent répondre à un double objectif : 1) la coordination et le contrôle et 2) la gestion des savoirs. Selon plusieurs EMN, les gestionnaires de filiale dont la nationalité est la même que leur pays d'origine sont les plus

capables d'atteindre ces deux objectifs (Tan et Mahoney, 2006). Cela s'explique par le problème d'agence qui existe entre l'EMN (le mandant ou *principal*) et la filiale (le mandataire ou *agent*) et qui est susceptible d'être résolu par le recrutement des gestionnaires de filiales ayant la même nationalité que l'EMN (O'Donnell, 2000). En effet, ces gestionnaires ont une meilleure compréhension des connaissances de l'EMN que les gestionnaires dont la nationalité est différente de celle de l'EMN, étant donné qu'ils ont les liens sociaux avec les autres gestionnaires de l'EMN (Gupta et Govindarajan, 2000). Par leurs riches canaux de transmission, ils facilitent le transfert des connaissances et des compétences managériales et techniques et les politiques et pratiques organisationnelles stratégiques, notamment les politiques et pratiques de GRH, et ce entre l'EMN et la filiale (Gupta et Govindarajan, 2000; Inkpen et Beamish, 1997).

L'importance des gestionnaires dont le pays d'origine est le même que celui de l'EMN augmente avec le besoin de coordination et le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques (Gupta et Govindarajan, 2000). Ainsi, la présence de ces gestionnaires est associée à un niveau élevé de contrôle de la part de la maison mère et une très faible autonomie de la filiale de l'EMN. Nous posons l'hypothèse suivante :

**H13 : Comparativement aux autres gestionnaires de filiales, les gestionnaires de filiales dont le pays d'origine est le même que celui de la maison mère ont une plus faible autonomie décisionnelle en matière de pratiques de GRH.**

### 3.2.4 Tableau récapitulatif de l'ensemble des hypothèses de recherche

Tableau 3.2 Tableau récapitulatif de l'ensemble des hypothèses de recherche

Fondement théorique	Facteurs / Propositions	Hypothèses
<p><b>L'objet de la recherche :</b> l'autonomie des gestionnaires des filiales des EMN dans la prise de décisions relatives aux politiques et pratiques de GRH</p>		<p><b>H1:</b> Les gestionnaires des filiales disposent d'un plus faible niveau d'autonomie pour les politiques RH « stratégiques » que pour les autres politiques RH.</p>
<p><b>Les théories macro-institutionnelles</b></p>	<p><b>L'effet du pays d'origine</b>  Le pays d'origine influence l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi</p>	<p><b>H2a :</b> Les gestionnaires des filiales des EMN dont le pays d'origine fait partie des économies de marché coordonnées disposent d'une plus forte autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH que les gestionnaires des filiales des EMN dont le pays d'origine fait partie des économies de marché libérales.</p> <p><b>H2b :</b> Les gestionnaires des filiales des EMN américaines disposent d'une plus faible autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH que les gestionnaires des filiales des autres EMN.</p>

	<p><b>La culture nationale</b></p> <p>La distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil influence l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi</p>	<p><b>H3</b> : Plus la distance culturelle entre le pays d'accueil et le pays d'origine est grande, plus forte sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques de GRH.</p>
<p><b>Les théories des ressources</b> : La théorie de management par les ressources (RBV) et La théorie de dépendance aux ressources (RDT)</p>	<p><b>La stratégie d'affaires de l'EMN</b></p> <p>La stratégie d'affaires de l'EMN influence l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi</p>	<p><b>H4a</b> : Au sein des EMN qui ont une stratégie d'affaires multidomestique, les gestionnaires des filiales disposent d'une forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.</p> <p><b>H4b</b> : Au sein des EMN qui ont une stratégie d'affaires globale, les gestionnaires des filiales disposent d'une très faible autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.</p>
	<p><b>La structure internationale de GRH de l'EMN</b></p> <p>Les structures internationales de GRH de l'EMN influencent l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques d'emploi</p>	<p><b>H5</b> : Plus la structure de la fonction RH est internationale, plus faible sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH.</p>
	<p><b>Les capacités organisationnelles de la filiale</b></p> <p>Les capacités organisationnelles des filiales influencent l'autonomie décisionnelle de leurs gestionnaires en matière de</p>	<p><b>H6</b> : Plus les filiales des EMN sont enracinées dans leurs contextes locaux (plus leurs capacités organisationnelles externes sont importantes), plus forte sera l'autonomie décisionnelle de leurs gestionnaires en matière de politiques et pratiques de GRH.</p>

	pratiques d'emploi	
<b>Autres facteurs organisationnels</b>	<b>- Le mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil</b>	<b>H7a :</b> Le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte influence l'autonomie décisionnelle du gestionnaire de filiale en matière de pratiques de GRH : Comparativement aux gestionnaires des filiales acquises par l'EMN, les gestionnaires des filiales créées par l'EMN disposent d'une plus faible autonomie en matière de politiques et pratiques RH.
	<b>- La taille de la filiale</b>	<b>H7b :</b> La taille de la filiale d'une EMN influence l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH: Plus la taille de la filiale est petite, plus l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH sera forte.
	<b>- L'âge de la filiale</b>	<b>H7c :</b> L'âge de la filiale influence l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH: plus la filiale est ancienne, plus l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de politiques et pratiques de GRH sera faible.
	<b>- Le secteur d'activité de la filiale</b>	<b>H7d :</b> Le secteur d'activité de la filiale influence l'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de pratiques de GRH : Comparativement aux gestionnaires des filiales du secteur des services, les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier disposent d'une plus forte autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH.
	<b>- La forte ou faible présence des expatriés dans les filiales</b>	<b>H7e :</b> Au sein des EMN qui notent une forte présence d'expatriés dans leurs filiales, les gestionnaires de ces dernières ont moins d'autonomie décisionnelle en matière de



		politiques RH que ceux opérant au sein des EMN ayant une faible présence d'expatriés dans leurs filiales.
<b>L'approche micro-politique et la logique des convenances</b>	<b>Les identités des gestionnaires :</b> Les identités des gestionnaires des filiales des EMN influencent leurs latitudes décisionnelles en matière de pratiques d'emploi	
	<b>L'identité sexuelle (le genre)</b>  L'identité sexuelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence son autonomie en matière de pratiques d'emploi	<b>H8 :</b> Comparativement aux gestionnaires des filiales femmes, les gestionnaires des filiales hommes disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH.
	<b>L'identité professionnelle</b>  L'identité professionnelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence l'autonomie décisionnelle de cette filiale en matière de pratiques d'emploi	<b>H9 :</b> Les gestionnaires des filiales qui perçoivent leurs identités professionnelles comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>- implanteur de la stratégie de l'EMN disposeront d'une faible autonomie décisionnelle ;</li> <li>- défenseur et avocat national disposeront d'une forte autonomie décisionnelle ;</li> <li>- interprète biculturel disposeront d'une autonomie modérée en matière des politiques RH.</li> </ul>

	<p><b>L'identification organisationnelle</b></p> <p>L'identification organisationnelle du gestionnaire d'une filiale d'une EMN influence l'autonomie décisionnelle de cette filiale en matière de pratiques d'emploi</p>	<p><b>H10</b> : L'identification organisationnelle d'un gestionnaire de filiale influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques RH, et ce de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lorsque l'identification organisationnelle est forte pour l'EMN et faible pour la filiale, le gestionnaire de filiale disposera d'une faible autonomie ;</li> <li>- lorsque l'identification organisationnelle est forte pour la filiale et faible pour l'EMN, le gestionnaire de filiale disposera d'une forte autonomie décisionnelle ;</li> <li>- lorsque l'identification organisationnelle est forte à la fois pour la filiale et pour l'EMN, le gestionnaire de filiale disposera d'une autonomie modérée.</li> </ul>
<p><b>Autres facteurs de niveau individuel</b></p>	<p><b>L'expérience internationale</b></p> <p><b>L'éducation et la formation</b></p> <p><b>Le pays d'origine</b></p>	<p><b>H11</b> : Comparativement aux autres gestionnaires des filiales, un gestionnaire de filiale disposant d'une expérience internationale aura une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH.</p> <p><b>H12</b> : Plus l'éducation et la formation de gestionnaire de filiale sont de niveau élevé et internationales, plus forte sera son autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.</p> <p><b>H13</b> : Comparativement aux autres gestionnaires de filiales, les gestionnaires de filiales dont le pays d'origine est le même que celui de la maison mère ont une plus faible autonomie en matière de pratiques de GRH.</p>

## Conclusion

Ce troisième chapitre présente le modèle conceptuel de notre recherche et les hypothèses de recherche. La première partie de ce chapitre se penche sur la définition de l'objet de recherche et la présentation du modèle conceptuel. L'autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale d'une EMN en matière de pratiques de GRH qui constitue notre objet de recherche a été définie comme étant la latitude de ce gestionnaire dans le déploiement et la mise œuvre de politiques et pratiques RH. Le modèle conceptuel proposé a comme principal point de départ des facteurs identifiés dans le cadre du chapitre 2 et il regroupe l'ensemble des facteurs en fonction de trois niveaux d'analyse : macro, méso et micro. La deuxième partie de ce chapitre a été consacrée à la formulation des hypothèses de recherche, et ce tout en se basant sur les facteurs identifiés à chaque niveau. Le tableau 3.2 ci-dessus résume l'ensemble de ces hypothèses que nous allons tester dans le cadre de notre étude. Le prochain chapitre se penchera sur l'opérationnalisation des différents concepts et sur la méthodologie qui sera utilisée pour répondre à notre question de recherche et pour vérifier ces hypothèses.

## Chapitre 4 : La méthodologie de la recherche

Ce chapitre présente la démarche méthodologique de cette thèse. Après avoir décrit le devis de recherche (partie 4.1), nous nous pencherons sur la collecte des données (partie 4.2). L'opérationnalisation des concepts à l'étude (partie 4.3) sera ensuite présentée en détail. Finalement, nous exposerons la méthode employée pour procéder à l'analyse et les étapes de recherche (partie 4.4).

### 4.1 Le devis de recherche

#### 4.1.1 Faire le pont entre l'interprétivisme et le positivisme comme fondement épistémologique

Les études qualitatives peuvent être menées selon deux traditions : le positivisme et l'interprétivisme. Alors que le positivisme permet à une étude qualitative d'avoir des propositions à tester, l'interprétivisme soutient que les recherches (sociales) doivent se baser sur la *phronésis* (concept grec d'Aristote) c'est-à-dire la prudence et la sagesse pratique (Flyvbjerg, 2001) pour faire des découvertes. Flyvbjerg (2001) a élargi ce concept de *phronésis* pour inclure le pouvoir (ses effets, ses mécanismes et ses rapports avec la rationalité). Ainsi, le pouvoir doit être placé au cœur des analyses sociales pour répondre à des questions de type qui décide des questions posées, qui perd et qui gagne ? (Flyvbjerg, 2001).

L'interprétivisme de Flyvbjerg soutient que les sciences sociales gagnent à faire des analyses narratives qui permettent de répondre à la question « *comment* » en citant des descriptions et des interprétations des individus aux phénomènes. Ces analyses doivent placer l'individu comme acteur et interprète. Le niveau de l'individu n'est pas le seul niveau sur lequel doit se concentrer la recherche phronétique. Elle doit aussi se concentrer sur le niveau structurel et sur la relation qui existe entre ces deux niveaux, car cela permet une meilleure compréhension du

fonctionnement social. Ainsi, l'approche interprétiviste rend les sciences sociales très efficaces au niveau de la production du savoir situationnel en guidant la compréhension du comportement des individus dans différents contextes (Schram, 2004, p. 422).

Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous adoptons cette posture épistémologique qui propose un cadre idéal pour explorer les facteurs individuels et les mécanismes d'influence de ces déterminants sur l'autonomie décisionnelle du gestionnaire. De même, cette recherche se base sur la littérature de l'autonomie décisionnelle et sur les résultats des études précédentes (qualitatives et quantitatives) qui nous ont permis de formuler des propositions liant les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles à l'autonomie décisionnelle. L'approche positiviste est aussi utilisée. La combinaison de ces deux approches est possible et permet de détecter non seulement la présence ou l'absence des relations entre un certain nombre de facteurs explicatifs et l'autonomie, mais aussi les manières selon lesquelles ces relations se manifestent et le contexte dans lequel elles occurrent (Lin, 1998).

À titre de rappel, nos deux questions de recherche sont les suivantes : **comment les identités des gestionnaires des filiales influencent-elles leurs niveaux de latitude décisionnelle en matière de pratiques de gestion des ressources humaines ? Comment comprendre l'apport des identités des gestionnaires par rapport à d'autres facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH ?**

Ces deux questions de type « *comment* » cherchent à développer des réponses à partir des interprétations des acteurs (les gestionnaires) de différents phénomènes à l'étude. Bien évidemment, les contextes organisationnels et institutionnels sont aussi importants que les caractéristiques de l'acteur individuel. Nous cherchons à comprendre l'interrelation entre ces différents niveaux et cela apportera une meilleure compréhension du fonctionnement des filiales des entreprises multinationales.

La combinaison de l'approche interprétiviste et de l'approche positiviste comme recommandée par Lin (1998) semble être une approche parfaitement adaptée à notre recherche. Elle nous permet d'adopter un devis qui met l'accent sur l'acteur individuel tout en tenant compte du contexte dans lequel il agit.

### **4.1.2 La recherche qualitative : l'approche de l'étude de cas**

Nos deux questions de recherches sont des questions ouvertes portant sur les facteurs individuels qui sont peu connus et en exploration dans les études sur les pratiques de GRH au sein des EMN. Ce phénomène sous-théorisé et méconnu a besoin d'être documenté. Pour ce faire, nous avons développé un modèle intégrateur qui a besoin d'être testé. Par conséquent, une démarche exploratoire qualitative s'avère très utile dans ce cas. Plus précisément, cette étude s'intéresse aux facteurs qui influencent l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH. Se basant sur la littérature, nous considérons d'une part, les facteurs institutionnels ou macro, spécifiques au contexte dans lequel opère la filiale, et d'autre part, les facteurs organisationnels spécifiques à l'EMN et à la filiale. L'objectif est d'identifier, en plus de ces facteurs largement étudiés dans la littérature, les facteurs individuels susceptibles d'influencer cette autonomie décisionnelle et de comprendre la manière selon laquelle ces facteurs agissent sur l'autonomie.

Afin de répondre à notre question de recherche, un devis de type qualitatif permet de comprendre à la fois la contribution des facteurs individuels à l'autonomie et leur insertion complexe dans une situation sociale. L'apport des facteurs individuels par rapport à d'autres facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle requiert aussi une recherche de type qualitatif.

Les questions de recherche sont ouvertes et de type « comment ». Selon Gauthier (2003) et Yin (2003), la stratégie de preuve privilégiée pour ce type de question exploratoire de type « comment » et « pourquoi » est l'étude de cas étant donné qu'elle permet de décrire en profondeur un processus inductif. Rappelons que la phronétique exige aussi que les études en sciences sociales soient basées sur une connaissance approfondie des études de cas et une prise en compte du contexte (Flyvbjerg, 2001, p.136). Par ailleurs, l'étude de cas permet d'apporter des connaissances préthéoriques en montrant l'influence de facteurs inattendus (telles que les identités) sur un phénomène donné (tel que l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH) (Gauthier, 2003, p. 171). En outre, l'étude de cas permet de mobiliser une multitude de preuves tels les documents, les entrevues et l'observation (Yin, 2003). Elle est donc très utile pour l'étude d'un phénomène au sein du

contexte réel de la vie, et ce surtout quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement identifiées (Yin, 2003). L'étude de cas va nous permettre de nous pencher sur un nombre limité de sujets « *tout en recueillant un grand nombre d'informations et d'observations sur chacun d'eux et leur contexte.* » (Gauthier, 2003, p. 165). Elle présente l'avantage de former « *un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large.* » (Gauthier, 2003, p. 166).

C'est dans ce sens que pour répondre à nos questions de recherches, nous allons mobiliser des études de cas de **type monographique** (Gauthier, 2003, p.165), définies comme une description exhaustive d'une situation permettant de recueillir des informations sur tous les volets de la question de recherche et de la traiter comme une entité indivisible. En effet, les études de cas de type monographique « *peuvent faire découvrir des phénomènes et montrer un vide théorique à combler.* » (Gauthier, 2003, p.171).

Bien que notre question de recherche soit de type exploratoire, elle ne signifie pas une exploration sans repères. En effet, les études de cas se basent sur des connaissances théoriques qui existent dans la littérature et qui ont guidé notre recherche afin d'établir nos propositions théoriques. Ces dernières seront validées ou non par les acteurs qui sont impliqués dans ce processus de prise de décision au sein de la filiale. Ainsi, par les études de cas, nous serons capables de juger de la pertinence de la conceptualisation du phénomène, de la rectifier et de l'enrichir par d'autres variables supplémentaires à partir du contact direct avec les individus interviewés et la réalité de l'organisation (Yin, 2003). L'étude de cas nous permettra aussi d'avoir une compréhension approfondie des facteurs individuels influençant l'autonomie décisionnelle des filiales, phénomène peu étudié dans la littérature de management international.

D'après notre revue de littérature, chaque filiale constitue une unité indivisible et une entité unique ayant des caractéristiques spécifiques (surtout les facteurs organisationnels). Les gestionnaires que nous étudions peuvent faire partie d'une même filiale. Nous choisissons ainsi les **études de cas multiples** (à partir de différents types d'étude de cas proposés par Yin, 2003) étant donné que nous étudions plusieurs gestionnaires de plusieurs filiales qui peuvent ou non faire partie d'une même EMN. Bien évidemment, les gestionnaires à l'étude travaillent au sein des filiales qui sont inscrites dans le cadre des contextes institutionnels (historique, social, politique et économique) qui leur sont spécifiques. L'analyse des trois niveaux (institutionnel,

organisationnel et individuel) est nécessaire pour une profonde compréhension de tous les facteurs susceptibles d'influencer l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales.

## **4.2 La collecte des données**

La collecte des données s'est étalée sur une période allant du 03 janvier 2017 jusqu'au 30 octobre 2019. Elle est composée de deux phases : une phase exploratoire et une phase de campagne d'entretiens. Plusieurs critères permettant le choix des répondants (entreprises et gestionnaires) ont été clairement définis avant l'étape de recrutement. Finalement, les données collectées se basent sur de multiples sources de preuve permettant de maximiser la qualité d'information utilisée. Tous ces éléments sont détaillés dans ce qui suit.

### **4.2.1 Les deux phases de recherche**

Le but de présenter ces deux phases de recherche et de se pencher sur les détails de la phase exploratoire est de mettre l'accent sur le temps qu'a pris la doctorante pour s'initier aux et pour mener les entretiens. Il est important de mentionner que la description de la phase exploratoire porte exclusivement sur la recherche doctorale (le projet de recherche international a été mentionné à titre indicatif pour souligner l'affiliation de cette recherche dans le cadre d'un projet plus large). Bien que la thèse soit liée au projet, cela ne signifie pas qu'elle porte sur la même problématique de recherche, ni sur le même acteur individuel. Toutes les données utilisées dans le cadre de cette thèse servent à répondre exclusivement aux questions de recherche de la thèse et non pas du projet.

#### **4.2.1.1 La phase exploratoire**

Cette recherche doctorale s'inscrit dans un projet de recherche international intitulé « Les gestionnaires mondialisés dans les entreprises multinationales ». Trois équipes de chercheurs travaillent sur ce projet et sont situées dans trois différents continents : une équipe canadienne formée par Professeur Gregor Murray et la candidate au doctorat Sondes Turki, une équipe britannique constituée par Professeur Tony Edwards, Professeur Phil Almond, Professeur Olga Tregaskis et le chercheur postdoctoral Philippe Kern et finalement une équipe



coréenne formée entre autres, de Professeur Hyunji Kwon. Toutes les équipes disposent d'un financement permettant de faire les travaux de terrain et la réalisation de ce projet. Du côté de l'équipe canadienne, le projet est financé par la Chaire de recherche du Canada sur la mondialisation et le travail dont le titulaire est Professeur Gregor Murray.

Ce projet de recherche international vise à identifier les rôles que les acteurs de mondialisation jouent dans l'intégration globale de leurs entreprises. Plus précisément, tout en mettant l'acteur individuel au cœur des analyses, le projet cherche à comprendre comment au sein des EMN, les acteurs créent, diffusent, modifient et implantent des normes transnationales en matière de gestion des ressources humaines.

Cette thèse de doctorat fait partie de ce projet, elle se penche sur un acteur spécifique qui est le gestionnaire de filiale et elle explore un seul volet de cet acteur individuel à savoir ses identités. Outre la revue de littérature soulignant l'importance d'étudier les identités des acteurs, la recherche exploratoire a aussi contribué à la structuration de cette recherche doctorale et une meilleure définition de la problématique. La phase exploratoire s'est étalée sur une période d'une année, soit du 03 janvier 2017 jusqu'au 31 décembre 2017. Les détails sont décrits dans les paragraphes suivants.

#### Du 24 au 28 octobre 2017

Pendant 4 jours et à l'occasion de la réunion « Magog » des équipes de recherche affiliées au Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), le projet de recherche a pu profiter des précieux conseils de tous les chercheurs impliqués. Le projet doctoral faisait aussi l'objet de discussion avec plusieurs de ces chercheurs internationaux qui ont servi à mieux définir l'objet d'étude.

#### Du 01<sup>er</sup> mars 2017 au 30 septembre 2019

Au total, treize entretiens exploratoires ont été menés par l'équipe de recherche canadienne au sein de treize différentes entreprises multinationales canadiennes ou établies au Canada. Les répondants ont été soit le plus haut responsable de la fonction RH, soit le directeur de la filiale. Ces entrevues duraient de 45 minutes à 2h30 (pour une durée moyenne de 1h30). Le tableau 4.1 ci-dessous présente l'ensemble de ces entrevues.

Tableau 4.1 Entrevues de la phase exploratoire

<b>Entreprise multinationale et son secteur d'activité</b>	<b>Poste occupé par l'interviewé</b>	<b>Genre</b>	<b>Nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise</b>	<b>Date de l'entrevue</b>	<b>Durée de l'entrevue</b>
EM-1 industriel	Vice-président RH de la filiale	Homme	9 ans	05-10-2017	1h30
EM-2 industriel	Directrice sénior des RH au siège social	Femme	18 ans	03-06-2017	1h
EM-3 industriel	Vice-président RH au siège social	Homme	7 ans	03-04-2018	2h
EM-4 textile	Gestionnaire sénior des RH au siège social	Homme	5 ans et demi	21-07-2017	45 minutes
EM-5 minier	Directeur des RH de la filiale	Homme	21 ans	16-07-2019	1h
EM-6 technologique	Directeur de la filiale	Homme	19 ans	17-09-2018	2h
EM-7 industriel	VP RH au sein de la maison mère	Homme	18 ans et 9 mois	30-07-2019	2h30
EM-8 pharmaceutique	Responsable de « People analytics »	Homme	1 an	05-07-2019	1h
EM-9 industriel	Directeur général de la filiale	Homme	15 ans	04-07-2019	1h30
EM-10 technologique	Directrice de la mobilité internationale au sein de la filiale	Femme	10 ans	26-09-2017	1h30

EM-11 industriel	Directrice RH au siège social	Femme	32 ans	09-08-2019	2h
EM-12 énergétique	Directrice RH au sein de la filiale	Femme	16 ans	05-12-2017	1h
EM-13 agroalimentaire	Président directeur général de la région Amérique du Nord	Homme	12 ans	18-09-2017	2h

L'ensemble de ces entretiens avait de multiples objectifs :

- Établir un contact avec un haut responsable au sein d'une entreprise multinationale afin de proposer une collaboration de recherche (et mener plusieurs entretiens avec différentes personnes de la même entreprise).
- Comprendre le contexte général de l'entreprise et confirmer l'intérêt de l'étudier.
- S'assurer qu'il n'existe pas un grand écart entre le modèle théorique et le monde de la pratique.
- Chercher les différences et les similarités entre les profils des acteurs à la tête des entreprises multinationales.

Après avoir effectué ces entretiens exploratoires, un suivi a été fait auprès de la personne interviewée pour demander leur décision quant à une collaboration de recherche. Seulement trois de ces treize entreprises ont répondu par « Oui » à notre demande. Il s'agit des entreprises suivantes : EM-11, EM-12 et EM-13.

À cet effet, les entretiens menés au sein des 10 premières entreprises ne feront pas l'objet d'une analyse dans le cadre de cette thèse.

#### 4.2.1.2 La phase de campagne d'entretiens

Nous avons choisi principalement **les entretiens semi-dirigés** pour collecter nos données. En effet, les entretiens semi-dirigés présentent l'avantage de donner un accès direct à l'expérience des individus et fournissent ainsi des données riches en détail et en descriptions (Fortin, 2010, p. 428). La grille d'entretien (Annexe 2) reproduit les questions que nous avons posées à chaque

participant. Ce guide d'entretien a été développé par l'étudiante pour répondre aux différentes questions de cette thèse. Ce guide est composé de trois thèmes généraux (informations sur le répondant, informations générales sur la filiale et l'EMN et informations sur l'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH). Pour chacun des thèmes, des sous-sections, reproduisant les concepts auxquels nous nous sommes intéressés dans les chapitres 2 et 3 à partir de notre revue de littérature, ont été présentés. Se basant principalement sur les indicateurs qualitatifs mais aussi quantitatifs qui ont permettant de mesurer les différents concepts à l'étude (section 4.3, L'opérationnalisation des concepts), nous avons développé les questions à poser. Ce guide d'entretien semi-dirigé a été utile pour orienter les discussions avec les gestionnaires et n'a pas été utilisé de manière linéaire.

Suite à la phase exploratoire, nous avons recontacté les trois personnes des trois entreprises citées ci-haut, qui ont accepté de nous mettre en contact avec leurs collègues. Après plusieurs échanges avec la personne clé au sein de l'EM-11, nous n'avons pas pu faire d'autres entrevues avec d'autres gestionnaires. Finalement, nous avons eu accès principalement à deux EMN françaises (EM-12 et EM-13) : la première est une EMN opérant dans le secteur de l'énergie que nous appelons (EnergyCo) et la seconde est une EMN opérant dans le secteur de l'agroalimentaire que nous appelons (AlimentCo). Nous avons mené 30 entretiens dans l'EnergyCo et plus précisément, dans ses différentes filiales localisées au Canada, aux États-Unis, en France et en Belgique. Pour ce qui est de l'entreprise AlimentCo, dix (10) entrevues dans les filiales localisées au Canada, en France et aux États-Unis ont été faites. Ces entrevues ont été effectuées dans la mesure du possible en face-à-face et lorsque cela n'était pas possible, en ligne (via Skype, Microsoft Teams) ou par téléphone. Une description détaillée des deux entreprises (nos deux cas à l'étude) et des entrevues fera l'objet du chapitre 5.

Le fait de décrire les données qui ne sont pas mobilisées dans la thèse permet de mettre de l'avant les tentatives de l'étudiante à élargir sa collecte de données auprès d'un maximum d'EMN et d'un maximum de répondants. Plusieurs données exploratoires initialement collectées ont été éliminées lors de l'étape de l'analyse des données après avoir constaté la difficulté de mobiliser toutes les données et avoir une analyse cohérente et systématique.

Les données utilisées dans cette thèse ont été collectées auprès de deux EMN françaises. La base de données est composée de 40 entrevues semi-directifs menées auprès de 30 hauts

gestionnaires de filiales ainsi que de centaines de documents internes, de rapports organisationnels et de revues de presse. Nous nous penchons sur l'étude de l'autonomie décisionnelle à partir de 10 études de cas individuelles.

Il est important de mentionner que les entrevues étaient d'une durée variant de 45 min à 3h et permettaient à chaque participant de parler de son vécu au sein de l'organisation. Avant le début de l'entrevue, nous demandons l'autorisation de chacun des interviewés pour enregistrer notre rencontre. Les enregistrements audio de chacune des entrevues ont été retranscrits mot-à-mot (Verbatim) pour des fins d'analyse. Ces entrevues se faisaient en respectant le certificat d'éthique à la recherche numéro CERSES-19-132-D (Annexe 3).

## **4.2.2 Les critères de choix des répondants**

Comme mentionné ci-haut, la période de collecte des données s'est étalée du 03 janvier 2017 jusqu'au 30 octobre 2019. Des critères de sélection à la fois pour les entreprises et pour les gestionnaires ont été déterminés et respectés tout au long de ce processus.

### **4.2.2.1 Critères de sélection au niveau de l'entreprise**

Afin d'augmenter la possibilité d'entrée en contact avec de hauts gestionnaires au sein des entreprises multinationales, les critères étaient assez larges. L'échantillonnage qui représente « *le processus par lequel un groupe de personnes ou une portion de la population (échantillon) est choisie en vue de représenter une population entière* » (Fortin, 2010, p. 224) était assez inclusif. Plus précisément, les entreprises multinationales dont il est question dans le cadre de cette recherche sont des entreprises qui ont une maison mère établie à l'étranger ou au Canada et qui ont un minimum de 500 employés réguliers dans le monde. Les filiales choisies dans le cadre de cette étude sont des filiales ayant un minimum de 100 employés réguliers.

Se basant sur le classement des 500 plus importantes sociétés québécoises publié en 2017 sur le site lesaffaires.com (<https://www.lesaffaires.com/classements/les-500-plus-grandes-societes-au-quebec-2017/liste>), une liste comprenant 50 entreprises multinationales a été établie. Le but est d'avoir des entreprises multinationales qui ont un impact significatif sur l'économie québécoise. Après avoir identifié ces entreprises, des recherches sur les sites internet tels que

LinkedIn, le site web de l'entreprise et Google ont permis de dresser une liste des personnes à contacter. Étant donné la clause d'anonymat signée avec toutes les entreprises participantes à cette étude, la liste des entreprises ne peut être divulguée.

#### 4.2.2.2 Critères de sélection pour les gestionnaires

Tout comme plusieurs études investiguant les pratiques de GRH au sein des filiales des EMN (p. ex. Lu et Bjorkman, 1997; Belizon et al., 2013), notre population cible est formée par les hauts gestionnaires des filiales qui répondent aux critères suivants. Chaque gestionnaire interviewé doit être soit le directeur général de la filiale, soit un haut gestionnaire qui a pour principalement mission la GRH ou un membre de l'équipe de la direction avec une très bonne connaissance des pratiques de GRH. Outre le poste occupé par le gestionnaire, aucun autre critère n'a été pris en compte (tel que s'il est expatrié, s'il dispose d'un minimum d'ancienneté ou s'il est une femme ou un homme). Comme nous l'avons indiqué plus haut, les noms de ces différentes personnes ont été trouvés après l'identification de l'entreprise multinationale à partir des différents moteurs de recherche (LinkedIn, Google). Chaque gestionnaire de filiale peut aussi constituer une unité d'analyse bien plus spécifique que la filiale.

Interviewer est une tâche qui prend beaucoup du temps du répondant et nos répondants (hauts gestionnaires au sein des EMN) sont souvent très sollicités et ont peu de temps libre. L'accès aux hauts gestionnaires des EMN était donc difficile. Il s'est avéré plus réaliste et faisable pour nous d'avoir des hauts gestionnaires qui ont été choisis sur la base d'un **échantillonnage non probabiliste ou par réseaux**, appelé aussi **échantillonnage par boule de neige**. Ainsi, pour nos études de cas, notre échantillon de hauts gestionnaires de filiales se forme graduellement en utilisant des références obtenues des premiers participants et ayant des caractéristiques semblables à ces derniers (Fortin, 2010, p. 236). Ce type d'échantillonnage est généralement très utile pour les études nécessitant des entrevues approfondies (Fortin, 2010) étant donné que son objectif est d'identifier « *de bons cas grâce à des personnes qui connaissent d'autres personnes qui connaissent des cas riches en information* » (Miles et Huberman, 2003, p. 60).

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, le nombre d'acteurs (hauts gestionnaires) qui sont impliqués dans la prise de décision relative aux pratiques de GRH au

sein d'une filiale est relativement faible, mais ne se limite pas aux gestionnaires des RH. En effet, les acteurs influençant les décisions RH au sein d'une filiale regroupent les gestionnaires RH et les autres gestionnaires de la filiale (Rupidara et McGraw, 2011) pouvant être les membres de la haute direction ou encore les directeurs de certains départements (Andresen et Bergdolt, 2017). Par ailleurs, le niveau individuel est très important et doit avoir une plus grande importance que le niveau organisationnel de la filiale et le niveau institutionnel. L'analyse du discours de chaque gestionnaire sera donc notre priorité.

### **4.2.3 Les sources de données**

Voulant maximiser la qualité d'information utilisée dans le cadre de nos deux études de cas, nous utilisons de multiples sources de preuves. Bien que les entretiens semi-dirigés constituent notre principale source de données, nous allons nous baser sur des sources secondaires de données telles que les rapports des entreprises et les revues de presse. La triangulation de ces données nous permet une plus grande fiabilité des sources d'information utilisées (Gauthier, 2013, p. 177). Ainsi, à partir de l'ensemble de ces données qualitatives recueillies (les discours individuels des gestionnaires des filiales, les rapports des entreprises et les revues de presse), nous serons capables de décrire, le plus fidèlement possible et sur des bases plus solides, comment les identités des gestionnaires influencent la latitude décisionnelle de ces gestionnaires en matière de pratiques de GRH. La triangulation est ainsi une stratégie de validité.

Les rapports des entreprises sont formés des « documents de références » et des « rapports RSE » couvrant la période de 2012 à 2019. Ces rapports permettent d'identifier les différentes pratiques RH et les nouveautés en termes de mesures ou de politiques liées à la gestion du personnel. Quant aux revues de presse, constituées des « revues de l'actionariat » et des différentes publications dans les journaux, elles apportent une meilleure compréhension des rapports de pouvoir au sein de l'EMN et permettent d'identifier les acteurs clés dans les processus de création, diffusion et implantation des normes managériales.

#### **4.2.4 Les forces et les faiblesses des choix méthodologiques**

Le plan initial de collecte des données visait un accès à 12 EMN canadiennes ou ayant un impact significatif au Canada pour mener dans chacune un minimum de 10 entrevues semi-dirigées avec différents hauts gestionnaires responsables de la fonction RH, et ce dans au moins 5 filiales un peu partout dans le monde. Bien que des centaines de hauts gestionnaires ont été contactés par courriel, le taux de réponse était très faible. Les données collectées sont formées entre autres de 52 entrevues semi-dirigées de durée moyenne de 1h40 et menées auprès de 41 hauts gestionnaires de 13 EMN de différentes nationalités (canadienne, américaine, australienne, française et suisse).

Tel que mentionné ci-haut, la collecte de données a été faite principalement auprès de deux EMN après plusieurs entrevues exploratoires menées auprès de treize EMN. Des critères assez larges de sélection des entreprises ont été préalablement établies, ce qui a permis d'avoir des EMN comparables en termes de taille et d'impact sur l'économie québécoise. Malgré cela, les responsables de seulement deux EMN ont accepté de nous concéder un accès aux répondants et répondantes. Ainsi, le choix de ces deux EMN présente un caractère opportuniste tout en répondant aux contraintes du terrain. Le choix des critères de sélection des répondants était motivé par l'objectif principal de cette recherche qui est l'étude de l'autonomie en matière de politiques et pratiques RH au niveau de l'individu. Le choix des répondants était ainsi assez sélectif.

Au final, deux EMN françaises, 40 entrevues, 30 participants et dix cas de gestionnaires de filiales font l'objet de cette étude. Même si ces choix ont impliqué un nombre limité de participants et d'entreprises, ils nous ont permis d'avoir des entrevues de qualité, approfondies et riches en informations, apportant des éléments de réponse à notre principale question de recherche. Le fait d'avoir deux EMN dont le pays d'origine est le même nous permet de mettre l'accent sur de nouveaux facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires en matière de politiques et pratiques RH. Également, tout en étant capable de tracer le contexte général de chaque EMN et de chaque filiale, ces entrevues permettent de collecter des informations détaillées et précises sur le vécu de l'acteur individuel au sein de l'organisation. De même, ces 30 entrevues ont été menées auprès des femmes et des hommes occupant le poste



de hauts gestionnaires au sein des EMN, ce qui permet une analyse inclusive et une représentation des femmes dans cette étude.

Malgré ces avantages, la collecte des données présente quelques limites. Le nombre restreint de cas d'EMN réduit la capacité d'avoir une grande diversité institutionnelle et organisationnelle. Le fait d'avoir deux EMN du même pays d'origine rend impossible de tester certaines hypothèses déjà identifiées dans le chapitre 3. De même, le nombre restreint de répondants rend difficile la généralisation de nos résultats. Par ailleurs, le choix de mener des entretiens individuels semi-dirigés auprès de ces hauts gestionnaires permet de collecter des données ayant une forte dimension déclarative. Ces entrevues se basent ainsi sur le jugement des répondants et peuvent présenter un certain subjectivisme de leur part. Même si la confidentialité et l'anonymat sont assurés, les répondants peuvent décider de biaiser leurs réponses de peur d'être jugé (Deslauriers, 1991). Afin d'avoir des données de qualité, les chercheurs ont établi un climat de confiance, ils font preuve d'ouverture d'esprit et ils n'ont évité tout jugement ou évaluation des propos des répondants tout au long des entrevues. Par ailleurs, durant tous les entretiens, la validation par reformulation et synthèse des propos des répondants a été faite ainsi que l'utilisation de questions de précision.

### **4.3 L'opérationnalisation des concepts**

L'opérationnalisation des concepts vise la détermination des indicateurs ou des instruments de mesure permettant la traduction des concepts et facilitant ainsi la recherche empirique. Se basant sur la littérature, chaque concept étudié est décomposé en différentes dimensions puis en différents indicateurs. Ceci sera d'une grande utilité pour le mesurer qualitativement. Le questionnaire en Annexe 2 regroupe l'ensemble des questions posées pour chacune des variables.

#### **4.3.1 Opérationnalisation de la variable dépendante**

Notre objet de recherche qui constitue notre variable dépendante est l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques RH. Comme nous l'avons précisé dans le cadre de la section 3.1.1 du chapitre 3, les acteurs

individuels de l'EMN peuvent avoir de l'autonomie au moment de la création des politiques et pratiques RH et/ou au moment de leur implantation (Ferner et al., 2004). Par conséquent, nous avons défini l'autonomie d'un haut gestionnaire d'une filiale d'une EMN comme étant la latitude dont il dispose dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et pratiques RH. Deux dimensions de l'autonomie sont soulignées dans cette définition : l'élaboration et l'implantation. Trois niveaux d'autonomie peuvent être observés : très fort, modéré et très faible.

Afin de détecter ces différentes dimensions et ces différents niveaux à partir des discours des participants, nous allons utiliser le tableau suivant (Tableau 4.2) qui propose une mesure pour notre concept à l'étude.

Tableau 4.2 Mesure du concept de l'autonomie en matière de politiques et pratiques RH

<b>Concept</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Valeurs</b>
Autonomie du gestionnaire de filiale en matière de politiques et pratiques RH	Autonomie dans la création	Très forte
		Modérée
		Très faible
	Autonomie dans l'implantation	Très forte
		Modérée
		Très faible

Un gestionnaire de filiale ne peut être impliqué dans la création de nouvelles politiques et pratiques RH sans être impliqué dans l'implantation de ces politiques et pratiques au niveau de la filiale dont il est responsable. Par contre, il peut être fortement impliqué dans l'implantation sans pour autant faire partie de l'élaboration. Nous proposons l'agrégation des différentes dimensions et niveaux d'autonomie de la manière indiquée dans le tableau 4.3. Ainsi, un gestionnaire de filiale a participé à la création et joue un rôle dans l'implantation est un gestionnaire disposant d'un très fort niveau d'autonomie. Un gestionnaire de filiale qui n'a pas participé à la création de politiques et pratiques RH et ayant une autonomie modérée à très forte dans l'implantation de ces politiques au niveau local est un gestionnaire qui dispose d'une

autonomie modérée. Finalement, un gestionnaire qui n’a pas participé à la création de politiques et n’a aucune latitude sur leur implantation au niveau de sa filiale est un gestionnaire ayant une très faible autonomie.

Tableau 4.3 Les trois niveaux d’autonomie des gestionnaires des filiales

Concept	Trois niveaux	Conditions
Autonomie du gestionnaire de filiale en matière de politiques et pratiques RH	Très forte	Très forte autonomie dans la création
		Très forte autonomie dans l’implantation
	Modérée	Très faible autonomie dans la création
		Autonomie modérée à très forte dans l’implantation
	Très faible	Très faible autonomie dans la création
		Très faible autonomie dans l’implantation

Dans le cadre des études quantitatives (p. ex., Bélanger et al., 2013; Belizon et al., 2013; Belizon et al., 2014; Ferner et al., 2011; Ferner et al., 2013; Murray et al., 2013) l’autonomie en matière de politiques et pratiques a été mesurée comme la moyenne de différentes valeurs attribuées à l’autonomie de chacune des politiques et pratiques RH (selon une échelle de Likert de 3 à 5 valeurs). Les pratiques RH qui sont très souvent utilisées sont les suivantes : la sélection et le recrutement, la gestion de la performance des employés et des gestionnaires, la rémunération des employés et des gestionnaires, la formation et le développement des compétences et la gestion de carrière.

Nous privilégions l’étude de six pratiques de GRH qui ont été largement citées dans la littérature (Ferner et al., 2013; Lu et Bjorkman, 1997). Les étudier dans le cadre d’une recherche qualitative permettra un approfondissement de la compréhension des facteurs explicatifs. Il s’agit des pratiques de :

- recrutement;

- performance;
- rémunération;
- formation et développement des compétences;
- gestion des talents;
- santé et sécurité au travail (SST);
- gestion de la diversité de la main-d'œuvre.

Ces deux dernières pratiques, ayant connu une montée importante ces dernières années, se démarquent des autres pratiques traditionnelles de GRH. D'un côté, la réduction des coûts dus aux accidents de travail et l'assurance d'un environnement de travail sain représentent deux nouvelles exigences pour toutes les entreprises. D'un autre côté, avec la forte mobilité internationale, la gestion de la diversité est une exigence pour les entreprises qui cherchent à accroître leur potentiel de créativité et d'innovation. Ces deux pratiques gagnent à être étudiées par une recherche qualitative qui va au-delà de la mesure de leurs effets sur la performance organisationnelle et qui explore les facteurs qui sont les plus susceptibles d'influencer leur mise en place au sein des organisations en général et au sein des filiales des EMN en particulier.

Les pratiques de GRH au sein des EMN ont été étudiées de deux manières : soit comme un bloc indivisible (Belizon et al., 2013; Bélanger et al., 2013), soit comme des pratiques singulières dont chacune a des caractéristiques spécifiques à elle ou du moins comme des blocs de pratiques ayant des caractéristiques communes (p. ex., standardisation ou compatibilité locale des pratiques de GRH selon Lu et Bjorkman (1997)). Nous étudions chacune des pratiques de GRH citées ci-dessus de façon indépendante dans la mesure du possible. Ainsi, nous identifions le niveau d'autonomie du gestionnaire de filiale pour chacune de ces pratiques RH. Toutefois, l'agrégation des différents niveaux d'autonomie émanant de ces pratiques en un seul niveau représentatif de l'autonomie du gestionnaire ne sera pas possible étant donné qu'il s'agit d'une étude qualitative.

### **4.3.2 Opérationnalisation des variables indépendantes**

#### **4.3.2.1 L'effet du pays d'origine**

Le lieu de localisation du siège social ou le pays d'origine est un facteur institutionnel qui a été largement étudié comme un facteur influençant les pratiques de GRH au sein d'une filiale. Partant de la typologie de Hall et Soskice (2001) des variétés de capitalisme en fonction du mode de coordination, nous classons le pays d'origine selon deux groupes : les économies de marché libérales comme la Grande-Bretagne, l'Irlande, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande et les économies de marché coordonnées telles que l'Autriche, le Japon, la Corée du Sud, la Suède, la Norvège, la Finlande, le Danemark, la Belgique, les Pays-Bas et la Suisse.

Ayant souligné la spécificité des États-Unis comme pays d'origine, nous utilisons aussi une seconde classification pour le pays d'origine : les États-Unis et les autres pays.

#### **4.3.2.2 La distance culturelle**

Les études portant sur la distance culturelle (Franke, Hofstede et Bond, 1991; Hofstede, 1980, 1983, 1991; Solomon et Schell, 2009) proposent différentes dimensions permettant non seulement de mesurer une culture nationale, mais aussi de la comparer avec d'autres cultures nationales. C'est l'agrégation des cinq dimensions ci-dessous qui permet d'accorder un score ou encore une mesure de la culture de chaque pays.

- Individualisme vs collectivisme
- Distance hiérarchique faible vs distance hiérarchique élevée
- Masculinité vs féminité
- Fort degré de tolérance à l'incertitude vs faible degré de tolérance à l'incertitude
- Orientation long terme vs orientation court terme.

Les indices des dimensions culturelles des différents pays existant dans les recherches antérieures (Hofstede, 1991; Hofstede et Hofstede, 2005) seront utilisés. La comparaison de ces

indices nous sera donc utile pour juger de la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil.

#### **4.3.2.3 La stratégie d'affaires**

Il n'existe pas un consensus dans la littérature sur l'opérationnalisation de la stratégie d'affaires. En effet, plusieurs études ont proposé différentes mesures pour la stratégie d'affaires ou la stratégie d'internationalisation d'une EMN. Dans le cadre de notre recherche, nous nous basons sur les importantes études pour proposer notre propre mesure de la stratégie d'affaires d'une entreprise.

L'étude de Caligiuri et Stroh (1995) propose un modèle qui fait le lien entre les stratégies d'affaires d'une EMN et les pratiques de GRH internationale. Les auteurs proposent une mesure quantitative de la stratégie d'affaires selon la typologie de Perlmutter (1969). À partir de définitions de chacune des quatre stratégies d'affaires (géocentrique, régiocentrique, polycentrique et ethnocentrique), les auteurs demandent au répondant de choisir le niveau d'accord ou de désaccord (selon une échelle de Likert) avec les définitions de ces quatre stratégies selon la réalité de l'entreprise. Cette mesure, bien qu'elle identifie quatre types de stratégies d'affaires d'une EMN, elle ne permet pas de capter les différentes dimensions d'une stratégie d'affaires quelconque. De même, les auteurs concluent que seules les stratégies géocentrique et ethnocentrique avaient un impact différent sur les pratiques de GRH des filiales.

L'étude d'Edwards (2010) explorant le lien entre l'intégration internationale et les pratiques de GRH au sein des EMN propose d'étudier l'intégration internationale de l'EMN comme un facteur important affectant les pratiques de GRH. L'auteur propose trois types d'intégration internationale : la segmentation versus la réplication des opérations, la standardisation versus la différenciation des produits et/ou services à l'échelle internationale et finalement le but des opérations internationales (la recherche des économies financières vs la recherche de l'effet de synergie) (Edwards, 2010). La standardisation versus la différenciation des produits et/ou services a été souvent étudiée comme une dimension de la stratégie d'affaires ou encore la stratégie d'intégration d'une EMN.

Une autre dimension largement étudiée de la stratégie d'affaires est celle de la structure organisationnelle internationale de l'EMN (p. ex., l'étude de Almond, Gonzalez, Lavelle et Murray (2017); Edwards et al. (2013); Ferner et al. (2013)). Almond et al. (2017, p. 127) affirment que les différentes structures de gestion « *may lead subsidiary managers either to tend to perceive their interests as being in simply following the orders of headquarters, or to perceive that they should attempt to use links with local actors outside the firm to boost their competitive position in a more entrepreneurial way* ». Une EMN qui est organisée par zones géographiques est une entreprise dont les différentes entités ont un faible niveau d'intégration comparativement à une EMN qui est organisée par activité (p. ex., production, marketing, distribution).

La structure organisationnelle a été aussi analysée selon le nombre des niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. En effet, afin d'atteindre un niveau d'intégration élevé de leurs activités, les EMN ont de plus en plus tendance à s'organiser selon des divisions d'affaires (Ferner et Quintanilla, 1998). Cette nouvelle structure organisationnelle facilite la gestion internationale et intégrée des RH ainsi que le contrôle des filiales par la maison mère par l'intermédiaire des divisions d'affaires (Almond et al., 2005). Ainsi le nombre des niveaux hiérarchiques au sein de l'EMN est une variable qui est susceptible d'influencer la latitude décisionnelle en matière de pratiques de GRH des gestionnaires des filiales.

Une étude de Ferner et al. (2011) propose d'étudier l'intégration internationale (stratégie d'affaires) de l'EMN sous deux dimensions : il s'agit du nombre des niveaux hiérarchiques (local, régional, global) et du niveau de standardisation ou de différenciation des produits. En prenant l'exemple de 302 filiales des EMN opérant en Grande-Bretagne, l'étude de Ferner et al. (2011) arrivent à deux constats importants relatifs à la stratégie d'affaires de l'entreprise. D'abord, ils montrent que l'existence des organisations intermédiaires entre la filiale et la maison mère de l'EMN, telles que des divisions d'affaires régionales, mène à une plus faible autonomie des filiales en matière de pratiques de GRH. Ensuite, leur étude permet de constater que les filiales des EMN qui ont des produits standardisés à l'échelle internationale ou même régionale ont moins d'autonomie en matière de pratiques de GRH que les filiales qui ont des produits adaptés au contexte local.

Se basant sur l'ensemble de ces études, nous proposons une mesure de la stratégie d'affaires de l'entreprise composée de trois dimensions suivantes:

- La standardisation ou différenciation des produits et des services au niveau international.
- La structure organisationnelle de l'EMN : par activité ou par zone géographique
- Le nombre des niveaux hiérarchiques au sein d'une EMN.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 3, nous faisons la distinction entre deux stratégies d'affaires : la stratégie multidomestique et la stratégie globale (Bartlett et Ghoshal, 1989). D'un côté, la stratégie multidomestique est caractérisée par une structure décentralisée avec des filiales indépendantes et une forte réponse aux besoins locaux (Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 66). De l'autre côté, la stratégie globale est caractérisée par une structure centralisée avec une forte dépendance des filiales à la maison mère (relation principal-agent selon Kostova et al., 2016, p. 182) et une forte réponse à la compétitivité mondiale (Taylor et al., 1996 ; Bartlett et Ghoshal, 1998, p. 66).

Le tableau 4.4 ci-dessous résume l'opérationnalisation de la variable indépendante qui est la stratégie d'affaires.

Tableau 4.4 Mesure du concept de la stratégie d'affaires de l'EMN

Concept	Types	Dimensions
La stratégie d'affaires de l'EMN	Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La standardisation des produits et des services au niveau international</li> <li>- EMN est organisée par activités (ex : production, marketing, distribution)</li> <li>- Peu de niveaux hiérarchiques (inférieur ou égal à 3)</li> </ul>
	Stratégie multidomestique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La différenciation des produits et des services au niveau international</li> <li>- EMN organisée par zone géographique (ex : pays, région)</li> <li>- Beaucoup de niveaux hiérarchiques (supérieur à trois)</li> </ul>



#### 4.3.2.4 La structure de la fonction RH

La littérature quantitative propose cinq (5) composantes d'une structure internationale de GRH (Belizon et al., 2013; Edwards et al., 2015; Ferner et al., 2012) : 1) la présence d'un comité international en RH, 2) la présence d'un système d'information RH international, 3) l'obligation de reporting direct des données RH de la filiale vers un niveau organisationnel plus élevé, 4) la présence de mécanismes permettant de fournir des services RH partagés et 5) la présence de mécanismes de réseautage en RH.

Dans le cadre de cette étude, nous écartons la composante « présence de mécanismes permettant de fournir des services RH partagés » qui semble faiblement reliée à l'autonomie décisionnelle d'après les études empiriques citées ci-haut (Belizon et al., 2013; Ferner et al., 2012) et nous mettons l'accent sur les quatre autres composantes d'une structure internationale de GRH d'une EMN qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la latitude décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de pratiques de GRH. Le tableau 4.5 résume les quatre dimensions du concept de la structure de la fonction RH et les questions de l'enquête quantitative INTREPID permettant de mesurer chacune de ces dimensions. La mesure qualitative de la structure du service des RH s'inspire de ce tableau 4.5.

Ainsi, notre étude qualitative se base sur la présence des quatre dimensions suivantes pour détecter l'existence ou non d'une structure internationale de GRH :

- Présence d'un comité international en RH;
- Présence d'un système d'information RH international;
- Présence d'une activité de reporting direct et exigé des données RH de la filiale à un niveau hiérarchique plus élevé;
- Présence très fréquente de plusieurs mécanismes de réseautage (telles que les réunions, les conférences et les groupes virtuels) des gestionnaires des RH.

Tableau 4.5 Mesure du concept de la structure de la fonction RH

<b>Dimensions de la structure du service des RH</b>	<b>Question à poser (enquête INTREPID)</b>
Comité international en RH	<p>Au sein de votre entreprise multinationale, existe-t-il un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement des politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial?</p> <p>Oui – Non – Ne sais pas</p>
Système d'information RH international	<p>Au sein de votre EMN, existe-t-il un système d'information RH devant être appliqué au niveau mondial ?</p> <p>Oui - Non - Ne sais pas</p>
Reporting direct des données RH	<p>Lesquels des indicateurs suivants concernant les opérations de votre entreprise au pays d'accueil sont l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du pays d'accueil ? (Réponse : Oui – Non)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coût de la main-d'œuvre</li> <li>- nombre d'employés</li> <li>- taux de roulement du personnel</li> <li>- absentéisme</li> <li>- productivité de la main-d'œuvre</li> <li>- diversité de la main-d'œuvre</li> <li>- attitude et satisfaction de la main-d'œuvre</li> <li>- progression de carrière des gestionnaires</li> </ul>
Mécanismes de réseautage (face-à-face ou virtuels) des gestionnaires des RH	<p>À quelle fréquence les gestionnaires de RH des différents pays où votre entreprise multinationale est implantée utilisent-ils les mécanismes suivants pour entrer en communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les réunions ordinaires</li> <li>- les conférences internationales</li> <li>- les comités ad hoc</li> <li>- les groupes virtuels</li> </ul> <p>L'échelle est :</p> <p>1- sur une base hebdomadaire 2- sur une base mensuelle 3- sur une base annuelle 4- moins qu'une fois par année 5- jamais</p>

#### 4.3.2.5 Les capacités organisationnelles externes

Comme il a été précisé par plusieurs études, il est difficile d'observer et de mesurer les capacités organisationnelles (Bélanger et al., 2013; Phene et Almeida, 2008, p. 908). Plusieurs indicateurs ont été proposés dans la littérature pour chaque type d'enracinement/ de capacité organisationnelle.

Dans le cadre de cette étude, nous nous penchons seulement sur l'étude des capacités organisationnelles externes étant donné que les capacités organisationnelles internes sont fortement influencées par la stratégie d'affaires de l'EMN et par la structure organisationnelle, toutes deux présentées ci-dessus comme des variables explicatives de l'autonomie décisionnelle. Les capacités organisationnelles externes ou encore les capacités liées au contexte local d'une filiale représentent les relations qui dépassent les frontières légales de l'organisation (Birkinshaw, 2000, p. 9). Elles décrivent l'enracinement de la filiale au sein de son environnement / réseau externe.

Selon les termes de Chandler (1992, p. 84), ces capacités résultent entre autres, de la connaissance des besoins des clients et de la fiabilité des fournisseurs. En énumérant ces capacités organisationnelles externes, Birkinshaw (2000, p. 6) présente une liste non exhaustive : la bonne gestion de la relation avec les clients et les fournisseurs, la bonne gestion des activités de sous-traitance, la capacité d'utiliser les ressources externes de l'environnement d'affaires de la filiale (p.6). Selon Andersson et al. (2002, p. 981), l'enracinement relationnel externe fait référence « *to the extent to which a subsidiary's individual, direct relationships with customers, suppliers, competitors, etc. can serve as sources of learning* ». Ainsi, les capacités organisationnelles externes d'une filiale reflètent les relations potentielles qu'a une filiale avec ses clients et fournisseurs.

Le concept de capacités organisationnelles externes a été mesuré de différentes manières dans la littérature. Quelques exemples de mesures sont indiqués dans le tableau 4.6 ci-dessous :

Tableau 4.6 Mesures du concept des capacités organisationnelles externes dans la littérature

Étude	Définition	Mesure	Indicateurs
Andersson al. (2002)	“The extent to which a subsidiary’s individual, direct relationships with customers, suppliers, competitors etc. can serve as sources of learning” (p.981)	Quantitative: Les gestionnaires des ventes et des achats des filiales ont été questionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jusqu’à quel point la filiale a adapté sa manière de faire ses affaires à cause de ses relations avec ses trois clients et ses trois fournisseurs externes les plus importants (réponse sous forme d’une échelle de Likert avec 1 pas du tout et 5 beaucoup</li> <li>- Combien de services ont un contact direct avec les clients et les fournisseurs</li> <li>- L’enracinement d’affaires externe est mesuré par le rapport suivant : le total des scores d’adaptation des services d’affaires en fonction de chaque relation externe business sur le nombre des services touchés par les relations externes de la filiale</li> </ul>
Bélanger et al. (2013)	Deux dimensions : - L’enracinement de la filiale dans l’économie locale - La qualité des ressources qu’une filiale peut mobiliser	Quantitative : Les gestionnaires RH des filiales ont été questionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est votre degré d’accord avec les énoncés suivants (1-entièrement en désaccord, 5- entièrement en accord) :</li> <li>- votre entreprise participe à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation</li> <li>- votre entreprise participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d’employeurs</li> <li>Qualité des ressources</li> <li>- La concentration de compétences et de qualifications particulières représente-t-elle une entrave ou un facteur incitatif pour l’obtention de nouveaux investissements ou de nouveaux mandats?</li> <li>- La disponibilité et la qualité des fournisseurs locaux dont votre entreprise a besoin représentent-elles une entrave ou un facteur incitatif pour l’obtention de nouveaux investissements ou de nouveaux mandats?</li> </ul>

Se basant sur la définition de Chandler (1992) et les mesures quantitatives de Birkinshaw (2000) et Andersson al. (2002), nous mesurons les capacités organisationnelles externes par les deux dimensions suivantes :

- La perception de la disponibilité et la qualité (fiabilité) des fournisseurs locaux dont la filiale a besoin;
- La possibilité que la filiale adapte sa façon de faire ses affaires à cause des relations avec ses clients et fournisseurs les plus importants.

#### **4.3.2.6 L'identité sexuelle**

L'identité sexuelle des gestionnaires attire de plus en plus de chercheurs (p. ex., Schein et al., 1996; Wajcman, 2013). Cette identité n'est pas encore étudiée en tant que variable indépendante explicative de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Nous tentons ainsi de comprendre l'impact de cette identité sur les décisions en matière de pratiques de GRH prises par les gestionnaires des filiales. Nous supposons que les hommes gestionnaires des filiales et que les femmes gestionnaires des filiales ont différents niveaux de latitude décisionnelle. Les gestionnaires des filiales sont ainsi classés en deux groupes : homme vs femme.

Nous demandons ainsi à chaque gestionnaire d'évaluer si le fait d'être une femme ou un homme a une influence sur sa latitude décisionnelle au travail et plus spécifiquement sur les décisions relatives aux pratiques de GRH. Selon le travail de Wajcman (2013), la masculinité et la féminité sont deux concepts qui ne prennent sens qu'en étant en relation l'un avec l'autre, l'auteur étudie les femmes et les hommes qui travaillent dans un même milieu de travail et qui font le même travail. Nous nous appuyons ainsi sur une auto-évaluation faite par chaque gestionnaire dans le cadre des entrevues et basée sur l'expérience vécue au sein de l'organisation.

#### **4.3.2.7 L'identité professionnelle**

L'identité professionnelle des gestionnaires a été mesurée de différentes manières dans la littérature. Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, les recherches sur

l'identité managériale sont très dispersées (Ashforth et al., 2008). Cette identité managériale est définie comme la manière dont les individus se définissent en tant que managers.

Nous nous basons sur les rôles des gestionnaires des filiales avancés par Ghoshal et Bartlett (1998) pour étudier l'identité professionnelle de chaque gestionnaire de filiale. Ces rôles sont les suivants : le rôle d'interprète bi-culturel, le rôle de défenseur des intérêts nationaux et finalement le rôle d'implémenteur de la stratégie de l'EMN.

L'étude de Vora et al. (2007) proposent de mesurer ces différents rôles par différentes échelles. Dans le cadre de cette étude, nous demandons à chaque gestionnaire de se définir et de préciser son rôle au sein de la filiale et au sein de l'ensemble de l'EMN. Cela nous permettra de détecter son identité professionnelle et de confirmer ou infirmer l'existence de ces trois rôles tout en se basant sur le rôle perçu au sein de la filiale.

#### **4.3.2.8 L'identification organisationnelle**

Afin de mesurer l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales, nous nous inspirons de l'étude de Vora et al. (2007) qui propose de mobiliser la mesure quantitative de l'identification organisationnelle de Mael et Ashforth (1992) et l'adapter au contexte de l'EMN et de la filiale. Le tableau 4.7 ci-dessous résume les études empiriques les plus citées, qui ont quantifié l'identification organisationnelle et qui ont proposé différentes mesures.

Tableau 4.7 Quelques mesures du concept de l'identification organisationnelle tirées de la littérature

Auteurs	Définition	Mesure
Chesney's (1983)	« Identification—with organizations or anything else—is an active process by which individuals link themselves to elements in the social scene.» Chesney (1983: 342)	<p>Le questionnaire sur l'identification organisationnelle de Chesney (1981) est composé de 25 items.</p> <p>→ Mesure qui a été critiquée par Ritekka (2005) et Miller et al. (2000) qui affirment qu'elle permet de mesurer l'engagement organisationnel.</p> <p>Entrevues qualitatives permettant de montrer que l'identification organisationnelle des employés influence leurs latitudes décisionnelles au sein de l'organisation.</p> <p>“A person identifies with a unit when, in making a decision, the person in one or more of his/her organizational roles perceives that unit's values or interests as relevant in evaluating the alternatives of choice.” (p.346).</p>
Meal et Ashforth (1992)	Se basant sur la théorie de l'identité sociale (T.I.S), l'identification organisationnelle est définie comme « perceived oneness with an organization and the experience of the organization's successes and failures as one's own » (p.103)	<p>6 items: [ 1 =Strongly agree; 5 =Strongly disagree]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- When someone criticizes (name of the organization), it feels like a personal insult.</li> <li>2- I am very interested in what others think about (name of the organization).</li> <li>3- When I talk about this organization, I usually say 'we' rather than 'they'.</li> <li>4- This organization's successes are my successes.</li> <li>5- When someone praises this organization, it feels like a personal compliment.</li> <li>6- If a story in the media criticized the organization, I would feel embarrassed.</li> </ol>
Reade (2001,a)	Selon la T.I.S : c'est le sentiment d'appartenance à une	<p>Mesure adaptée de l'échelle de Benkhoff (1997)</p> <p>Les items sont :</p>

	organisation qui est motivé par le besoin d'appartenance et d'estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I am proud to tell others that I am an employee of this company.</li> <li>- In this company we have capable and sensible people in top management.</li> <li>- This company is likely to be successful in the future.</li> </ul> <p>→ Cette mesure est fiable à 0.70 selon l'étude de Reade (2001)</p>
Vora et al. (2007)	Même définition que Reade (2001)	<p>Adaptation de la mesure d'Ashforth et Mael's (1992) composée de 6 items.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification à la filiale (fiabilité : <math>\alpha = 0.81</math>)</li> <li>- Identification à l'ensemble de l'EMN (fiabilité : <math>\alpha = 0.80</math>)</li> </ul>
(Monzani, Braun et van Dick, 2016) et (Monzani, Bark, van Dick et Peiró, 2015)	« Organizational identification is a process whereby a bond between the employee and a group, such as a team or an organization, is formed. Thus, the emphasis is not on the leader as a unique person, but it is the norms and values of a group which are internalized into the self-concept » (Monzani et al., 2016: 250).	<p>Mesure composée de 3 items des 6 items de Mael et Ashforth (1992)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 'When I talk about this organization, I usually say we rather than they'</li> <li>- 'The organization's successes are my successes'</li> <li>- 'When someone praises this organization, it feels like a personal compliment'.</li> </ul> <p>Réponse selon une échelle de type Likert: '1= fortement en désaccord; 5= fortement en accord'.</p>

Dans le cadre de cette recherche, l'identification organisationnelle peut être double : l'identification organisationnelle à la filiale et l'identification organisationnelle à l'ensemble de l'EMN. Ce concept d'identification organisationnelle est composé de trois dimensions :



- L'appropriation de l'organisation (EMN/ filiale) par le gestionnaire de la filiale (il dit souvent « nous » plutôt qu' « eux »). Le gestionnaire a un sentiment d'appartenance et/ou de fierté pour l'organisation.
- Les succès / échecs de l'organisation (EMN/filiale) sont les succès / échecs du gestionnaire. Ainsi, le gestionnaire de filiale est intéressé par ce que les autres pensent de l'organisation (EMN/filiale).
- L'éloge de l'organisation (EMN/ filiale) fait par quelqu'un est considéré comme un compliment personnel pour le gestionnaire.

#### **4.3.2.9 Autres variables indépendantes**

##### *a- L'expérience de travail à l'international du gestionnaire*

L'expérience de travail à l'international du gestionnaire est souvent présentée comme un vecteur important contribuant à un « global mindset » du gestionnaire. Dans le cadre de cette étude, nous détectons la présence ou l'absence d'une expérience internationale à partir du parcours du gestionnaire de filiale. Le nombre, la durée et le pays de ces expériences internationales sont étudiés.

##### *b- L'éducation et la formation du gestionnaire*

L'éducation et la formation des gestionnaires des filiales des EMN sont mesurées par les diplômes détenus par chaque gestionnaire qui seront analysés selon deux critères:

- le niveau : collégiale, universitaire (premier, deuxième ou troisième cycle) ;
- leur pays d'obtention.

##### *c- Le pays d'origine du gestionnaire*

Le pays d'origine du gestionnaire est mesuré par la première nationalité qu'il détenait. En cas de la présence de plus qu'une nationalité à la naissance, le pays d'origine est mesuré par le pays où le gestionnaire a vécu durant la période de 0-12 ans.

*d- Le mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil*

Afin de mesurer cette variable qui est le mode d'entrée (acquisition ou création d'une filiale), nous avons posé la question sur l'histoire de la filiale : pouvez-vous nous parler de l'histoire de votre filiale depuis le début de ses activités?

*e- La taille de filiale*

Afin d'opérationnaliser cette variable qui est la taille de la filiale, nous allons utiliser le nombre des employés réguliers au sein de la filiale.

La taille de la filiale = nombre des employés réguliers travaillant au sein de la filiale

Nous utilisons la mesure de Belizon et al (2013) pour former trois groupes de filiales selon leurs tailles de la façon suivante :

- filiale de petite taille = nombre d'employés entre 100 et 499;
- filiale de taille moyenne = nombre d'employés entre 500 et 4999;
- filiale de grande taille = nombre d'employés est supérieur à 5000.

*f- L'âge de la filiale*

L'âge de la filiale est mesuré par le nombre d'années d'opération de la filiale au sein du pays d'accueil (2020 - l'année de création ou d'acquisition de la filiale).

*g- Le secteur d'activité de la filiale*

Une distinction entre deux secteurs sera faite: le secteur manufacturier et le secteur de service. Les répondants doivent indiquer le secteur principal dans lequel opère leur filiale.

*h- La forte ou faible présence des expatriés dans les postes de haute direction de la filiale*

Les gestionnaires seront questionnés sur la politique de mobilité internationale et plus précisément sur la forte ou la faible présence des expatriés au sein des filiales.

### 4.3.3 Tableau récapitulatif de l'opérationnalisation des variables

Le tableau 4.8 présente une vue d'ensemble de l'opérationnalisation des variables dépendantes et indépendantes et des variations qui peuvent être observées lors de leur évaluation par rapport aux données obtenues lors du travail de terrain.

Tableau 4.8 Tableau récapitulatif de l'opérationnalisation des variables à l'étude

Nature de la variable / Niveau d'analyse	Variable	Type	Indicateur ou dimension	Valeur
Variable dépendante	L'autonomie décisionnelle d'une filiale d'une EMN en matière de pratiques de GRH		- Autonomie dans la création - Autonomie dans l'implantation	- Très forte - Modérée - Très faible
Variables indépendantes : niveau institutionnel	Le pays d'origine		Économies de marché	- Libérales - Coordonnées
	La distance culturelle		Individualisme VS Collectivisme	- Importance du bien-être individuel et familial - Importance du bien-être collectif (groupe, communauté)
			Distance hiérarchique	- Faible : non-acceptation de l'inégalité de pouvoir - Élevé : acceptation de l'inégalité de pouvoir
			Masculinité VS féminité	- Adoption des valeurs matérialistes

				- Adoption des valeurs humaines
			Contrôle d'incertitude	- Fort - Faible
			Orientation	- Long terme - Court terme
Variables indépendantes : niveau organisationnel	La stratégie d'affaires de l'EMN :	- Stratégie globale  - Stratégie multidomestique	Produits et des services au niveau international	- Standardisation - Différenciation
			Structure organisationnelle de l'EMN	- Par activité - Par zone
			Nombre des niveaux hiérarchiques au sein d'une EMN	- Inférieur ou égal à 3 - Supérieur à 3
	La structure de la fonction RH	- Structure internationale  - Structure nationale	- Présence d'un comité international en RH  - Présence d'un système d'information RH international  - Obligation de reporting direct des données RH de la filiale vers un niveau organisationnel plus élevé  - Présence de mécanismes de réseautage en RH.	- Oui - Non
	Les capacités organisationnelles externes	- Grandes capacités organisationnelles externes  - Capacités organisationnelles moyennement importantes  - Faibles capacités organisationnelles	Disponibilité et qualité (fiabilité) des fournisseurs locaux dont la filiale a besoin	- Bonne - Moyenne - Mauvaise
			Étendue selon lequel la filiale a adapté sa façon de faire ses affaires à cause des relations avec ses	- Grande - Moyenne - Faible

			clients et fournisseurs les plus importants.	
	Le mode d'entrée de la filiale	- Création - Acquisition		
	La taille de la filiale		Nombre des employés	- Entre 100 et 499 (petite) - Entre 500 et 4999 (moyenne) - Supérieur à 5000 (grande)
	L'âge de la filiale		Nombre d'années d'opération de la filiale au sein du pays d'accueil	
	Le secteur d'activité	- Manufacturier - Service		
	La forte ou la faible présence des expatriés dans les postes de haute direction des filiales		Politique de mobilité interne et le nombre des expatriés	
Variables indépendantes :	Identité sexuelle	- Homme - Femme		
	Identité professionnelle	- Interprète biculturel - Défenseur et avocat national - Implanteur de première ligne de la stratégie d'entreprise	Rôle perçu du gestionnaire au sein de la filiale	

niveau individuel	Identification organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification à la filiale</li> <li>- Identification à l'EMN</li> <li>- Double identification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quand le gestionnaire parle de l'organisation (EMN/filiale), il dit souvent : « nous » plutôt qu' « eux »</li> <li>- Les succès de l'organisation (EMN/filiale) sont ses succès</li> <li>- Quand quelqu'un fait l'éloge de cette organisation, c'est comme un compliment personnel pour le gestionnaire</li> </ul>	
	L'expérience de travail à l'international du gestionnaire		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence d'une expérience de travail à l'international</li> <li>- Le nombre, la durée et le pays des expériences internationales.</li> </ul>	
	L'éducation et la formation du gestionnaire		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau : collégiale, universitaire (premier, deuxième ou troisième cycle)</li> <li>- Leur pays d'obtention</li> </ul>	
	Le pays d'origine du gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pays d'origine du gestionnaire identique que le celui de la EMN</li> <li>- Autre nationalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nationalité à la naissance</li> <li>- Le pays où le gestionnaire a vécu durant la période de 0-12 ans.</li> </ul>	

## 4.4 La méthode d'analyse et les étapes de recherche

### 4.4.1 La méthode d'analyse des données qualitatives

La recherche qualitative peut se faire selon l'une des trois logiques suivantes (Savoie-Zajc, 2000 cité dans Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006; Savoie-Zajc, 2000) : une logique pure qui est complètement inductive et sans influences théoriques, une logique modérée qui se base sur un cadre théorique permettant l'opérationnalisation des concepts à l'étude, mais qui ignore ce cadre lors de l'analyse et finalement une logique délibérative qui s'appuie sur un cadre théorique à la fois lors des phases d'opérationnalisation des concepts et d'analyse des données. Dans le cadre de cette thèse, nous adoptons **une logique délibérative** et nous nous basons sur notre cadre théorique pour analyser nos données. Par ailleurs, les logiques énoncées dans le cadre du chapitre 3 guideront nos analyses. Le niveau d'analyse adopté est **le niveau individuel** étant donné que nous sommes intéressés à l'étude des facteurs individuels.

Selon Fortin (2010, p. 285), la recherche qualitative se fait selon 5 étapes itératives : la conceptualisation, la planification de la recherche, la collecte et l'analyse des données, la validation et la diffusion des résultats. Les méthodes d'analyse qualitatives ont pour finalité *la recherche du sens* (Mucchielli, 2007, p. 18). Mucchielli (2007, p. 19-21) précise qu'il existe quatre grands processus intellectuels qui sont à la base de toute méthode qualitative : *la comparaison* (afin de trouver des points communs et des analogies), *la catégorisation* (des éléments qui se ressemblent afin de les nommer et les généraliser), *la mise en relation* (la recherche de liens possibles) et *l'invention de forme et de sens* (à partir de la mise en relation pour trouver du sens au phénomène étudié).

Rappelons que plusieurs hauts gestionnaires de plusieurs filiales pouvant ou non faire partie du même contexte seront étudiés. Nous choisissons ainsi les études de cas multiples et les données sont principalement collectées via les entrevues semi-dirigées, les rapports organisationnels et les revues de presse.

La méthode d'analyse des données qualitatives dont il est question dans le cadre de cette thèse est celle de l'**analyse du contenu** (*analyse de discours*). Cette méthode est « *définie*

*comme une technique de recherche objective, systématique et quantitative de description du contenu manifeste de la communication* » (Gauthier, 2003, p. 365). Elle nous permet de nous baser sur nos données qualitatives pour dégager les thèmes saillants et les tendances étant donné qu'elle présente l'avantage d'évaluer d'une manière systématique et méthodique l'ensemble de ces données recueillies (Fortin, 2010, p. 467). Tout comme d'autres méthodes d'analyse, cette méthode permet de donner du sens à la recherche.

L'analyse du contenu est un processus composé de plusieurs étapes. Une fois la retranscription est faite, tous les discours individuels font l'objet d'une lecture préliminaire nous permettant de nous familiariser avec nos données recueillies. Puis, les données qualitatives sont catégorisées selon des unités d'analyse qui sont choisies à partir de thèmes figurant dans le modèle conceptuel et d'autres thèmes qui seront créés à partir de la lecture des données (le tableau 4.8 était notre principal outil pour le développement de notre grille de codage). Cette tâche est celle du codage et constitue par ailleurs, une étape essentielle à l'analyse qualitative. Selon Deslauriers (1991), le codage permet au chercheur dans un premier temps de déconstruire les données (en unités de classification) et dans un second temps de les reconstruire afin d'avoir du sens. Le codage sera ainsi utile pour donner un sens et par conséquent à l'élaboration et la vérification des conclusions (Miles et Huberman, 2003). Le logiciel **Nvivo** a été l'outil utilisé pour coder le contenu des données collectées.

L'annexe 4 présente le manuel de codage. Ce manuel émane de plusieurs discussions qu'a eues l'étudiante Sondes Turki avec son directeur, professeur Gregor Murray.

#### **4.4.2 La rigueur de la recherche**

La recherche qualitative peut être décrite comme l'étude du monde empirique à partir du point de vue de la personne à l'étude (Schmid, 1981). Ainsi, il est de la responsabilité du chercheur de s'assurer que l'étude est rigoureuse et n'est pas porteuse seulement de perceptions et de compréhensions subjectives. Afin de mesurer la rigueur de cette recherche qualitative, le modèle de Krefling (1991) est utilisé. Ce modèle d'évaluation de la rigueur ou la fiabilité (« trustworthiness ») qui reproduit le modèle de Guba (1981) est basé sur quatre critères



d'évaluation de la recherche : la valeur de vérité (truth value), l'applicabilité (applicability), la cohérence (consistency) et la neutralité (neutrality).

Le premier et plus important critère est celui de « truth value » ou « valeur de vérité » ou la crédibilité ou encore la validité interne. Ce critère établit à quel point le chercheur est confiant dans l'exactitude et la sincérité des résultats émanant de la conception de la recherche, les informateurs et le contexte (Krefting, 1991, p. 215). Afin de répondre à ce critère, plusieurs entrevues riches en description, telles que décrites dans les deux phases de recherches, ont été menées. Ces entrevues ont montré que la réalité des gestionnaires de filiales interviewés est partagée par plusieurs gestionnaires de filiales.

Le deuxième critère qui est l'applicabilité. Il fait référence à la transférabilité des résultats dans des contextes autres que la situation à l'étude (Krefting, 1991). Notre recherche se base sur deux études de cas. Les données dont nous disposons permettent d'étudier deux contextes différents et de faire la comparaison entre deux grandes entreprises multinationales, et ce à partir de leurs filiales respectives à travers l'Amérique du Nord et l'Europe. De même, ce critère est satisfait étant donné que nous estimons que les résultats trouvés sont alignés avec plusieurs contextes dans lesquels les entreprises multinationales s'inscrivent.

Le troisième critère est la consistance et la cohérence des données. Il s'agit de la capacité de reproduire la même étude et d'avoir les mêmes données (Krefting, 1991, p. 216). Étant donné que la variabilité est attendue dans les recherches qualitatives, la consistance signifie ainsi que la recollecte des données peut contenir une certaine variabilité. Toutefois, cette variabilité est facilement expliquée par des sources identifiables.

Le quatrième critère est la neutralité qui se définit comme l'absence des biais et de perceptions dans la recherche. En recherches qualitatives, la neutralité revient à la confirmabilité et s'atteint par la réduction de la distance entre le chercheur et l'informant (Krefting, 1991). Étant donné que nous avons mené de multiples entrevues et dont la durée moyenne est de près de deux heures (1h40), le critère de neutralité est vérifié.

Finalement, et afin d'accroître la fiabilité de cette recherche, nous utilisons la triangulation (des entrevues, des revues de presse et des documents internes) qui est une bonne stratégie permettant de voir si les multiples perspectives convergent vers une confirmation mutuelle des données reliées au phénomène étudié.

## **Conclusion**

Dans le cadre de ce chapitre, la démarche méthodologique de cette thèse a été présentée. Le choix d'un devis qualitatif a été justifié par la nature de notre question de recherche qui cherche à la fois à explorer les facteurs individuels influençant l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN et à analyser leur contribution par rapport à d'autres facteurs tels que les facteurs institutionnels et les facteurs organisationnels. La méthode qualitative se base sur les études de cas multiples de type monographique permettant une description exhaustive et approfondie de l'autonomie décisionnelle en matière de pratiques de GRH au sein des filiales des EMN. Les entrevues semi-dirigées menées auprès des gestionnaires des filiales sont donc notre principale méthode de collecte de données. Les mesures des concepts à l'étude se basent sur la littérature de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN. Finalement, une logique délibérative basée sur le cadre théorique a été adoptée, et ce afin d'analyser nos données. Par conséquent, la grille de codage est formée à la fois des concepts théoriques à l'étude et des concepts qui ont émergé suite à l'analyse du contenu des entrevues. Le chapitre suivant expose en détail les deux cas à l'étude.

# **Chapitre 5 : Présentation des données collectées et des deux cas multiples à l'étude**

Ce chapitre présente les données collectées et qui sont utilisées dans le cadre de la thèse. Les sources utilisées sont composées des témoignages des acteurs travaillant au sein de chacun de deux EMN, que nous appelons AlimentCo et EnergyCo, collectés dans le cadre des entrevues semi-dirigées, des brochures et documents informatifs transmises par les personnes interrogées, des sites web officiels des deux entreprises qui publient régulièrement des documents de référence et les activités récentes et finalement des revues de presse. La présentation détaillée des deux EMN est nécessaire à une compréhension en profondeur de notre objet d'étude.

## **5.1 Premier cas multiple à l'étude : AlimentCo**

### **5.1.1 Les entrevues au sein d'AlimentCo**

Dans le cadre de notre enquête qualitative, nous avons effectué 10 entrevues semi-dirigées auprès des hauts gestionnaires de l'entreprise AlimentCo. Le tableau 5.1 expose ces entrevues. D'une durée moyenne de 2h, ces entrevues ont eu lieu entre le 18/09/2017 et 19/08/2019.

Tableau 5.1 Les personnes interviewées au sein d'AlimentCo

<b>Nom</b>	<b>Niveau de l'entreprise</b>	<b>Poste occupé lors de l'entrevue</b>	<b>Date de l'entrevue</b>	<b>Durée de l'entrevue</b>	<b>Déroulement de l'entrevue</b>
Participant #1 Cas A.1 : William	Unité d'affaires Amérique du Nord	Directeur général	18/09/2017	2h	Face à face
Participant #2 Cas A.2 : Gabriel	Filiale canadienne	VP RH	08/03/2018	2h30	Face à face
			19/08/2019	2h	Face à face
Participant #3 Cas A.3 : Thomas	Filiale canadienne	VP qualité et projet d'amélioration continue	09/05/2018	1h30	Face à face
Participant #4 Cas A.4 : Emma	Filiale américaine – Nord centre des États-Unis	Directrice générale	10/08/2018	1h	Téléphonique
Participant #5	Maison mère	Directeur R&D du groupe	12/10/2018	1h30	Téléphonique
Participant #6	Maison mère	Directeur Général du groupe	15/10/2018	1h	Téléphonique
Participant # 7	Maison mère	Président du groupe	19/10/2018	1h30	Téléphonique
Participant # 8	Maison mère	Directeur RH du groupe	04/04/2018	2h	Téléphonique
			05/04/2018	2h	Téléphonique

## 5.1.2 Informations générales sur AlimentCo

AlimentCo est une multinationale d'origine française. Il s'agit d'une entreprise familiale fondée en 19<sup>ème</sup> siècle qui s'est transformée en un groupe mondial d'entreprise tout en conservant une forte présence familiale dans son actionnariat. Depuis le début du vingtième siècle, l'entreprise s'est tournée vers l'exploitation agricole. Son activité de vente des produits agricoles a commencé après la Deuxième Guerre mondiale suite à un passage de l'artisanat à l'industrie. Elle opère dans le secteur de l'alimentation et plus précisément, elle se spécialise dans l'alimentation végétale.

L'entreprise AlimentCo est présente dans une centaine de pays avec une cinquantaine de sites dans le monde. Ces sites peuvent être regroupés en trois régions et cinq unités d'affaires. Très récemment, le chiffre d'affaires de cette entreprise dépassait les trois millions d'euros.

AlimentCo a connu une forte expansion vers l'international avec la croissance de la mondialisation économique. Comme le précise notre participant #7: « Nous sommes passés de cinq usines à l'époque à plus que cinquante aujourd'hui. Nos effectifs en temps plein ont évolué en conséquence à travers le monde ». Cette stratégie de mondialisation des activités de l'entreprise répondait à un des objectifs de l'entreprise qui est la croissance. Actuellement, la part internationale d'AlimentCo est devenue importante et représente plus que la moitié de son chiffre d'affaires (Participant # 7). En effet, un des défis dans les années à venir du groupe est une plus grande conquête géographique : « Nous ne sommes pas ou peu présents en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud. Il nous faut donc compléter notre maillage. » (Participant #7). Toujours dans un objectif de croître, AlimentCo ne cesse de mettre à profit le savoir-faire de ses agronomes et les nouvelles technologies pour se distinguer par rapport à ses concurrents et gagner de plus en plus de parts de marché.

Dans ce qui suit, les spécificités du secteur d'activité d'AlimentCo, sa stratégie de croissance, son organisation et sa structure de propriété sont présentées.

### 5.1.2.1 Spécificités du secteur de l'alimentation végétale

Comme mentionné ci-haut, AlimentCo opère dans le secteur de l'alimentation végétale. Le marché des légumes enregistre ces dernières années des performances sans précédent. Ceci est une conséquence directe de l'engouement des consommateurs pour une alimentation végétale. Ainsi, plusieurs acteurs de ce secteur essaient d'innover pour attirer et surprendre une clientèle plus large qui est souvent à la recherche de produits éthiques et locaux. Cet engouement s'explique principalement par trois facteurs :

- Premièrement, de plus en plus de consommateurs sont soucieux de la sûreté des fruits et légumes et par l'impact éthique et environnemental de leurs achats. Ces consommateurs cherchent les étiquettes tels que : bio, « sans conservateurs », « sans OGM » et local. En même temps, ils sont prêts à payer plus cher pour du local, du bio et d'« éthique ». Comme le souligne le participant #6 : « On ne peut pas à la fois avoir une alimentation plus sûre, plus saine, plus durable, plus accessible et ne pas refléter cela dans les prix. Et les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour avoir une alimentation de telle qualité. Il s'agit d'un changement de paradigme. 75% des français sont prêts à payer plus pour une alimentation plus qualitative. »
- Deuxièmement, de plus en plus de consommateurs ont acquis de nouvelles habitudes alimentaires utilisant les légumes et légumineuses comme alternatives aux protéines animales et aux féculents. « Nous promovons l'alimentation végétale et on veut que le végétal soit au cœur de l'assiette. Cette demande on la voit dans les menus des chefs des restaurants qui demandent de plus en plus de végétaux et des légumes. » (Participant #6).
- Troisièmement, les consommateurs jeunes adultes sont « plus aventuriers, plus créatifs et à la page des dernières tendances culinaires » et ils constituent un bassin de clients de plus en plus en expansion. Le secteur de l'alimentation végétal doit ainsi évoluer pour répondre aux nouveaux besoins.

Le végétal est de plus en plus en demande. Selon le participant #6: « il y a un grand défi, un défi planétaire qui est celui de nourrir bientôt près de dix milliards d'habitants alors en quantité, mais aussi en qualité (façon de produire). Nous avons ainsi besoin d'une alimentation qui respecte l'environnement et qui apporte aussi les éléments nutritifs et de la protéine pour un régime équilibré. »

Cette forte demande pour le végétal et ce défi de fournir une alimentation pour l'ensemble de la population ont fait que le secteur de l'alimentation est devenu attrayant pour de nouveaux investisseurs qui n'ont pas d'expériences dans ce domaine. Malgré cela, AlimentCo occupe une position privilégiée dans ce secteur. Ceci trouve sa justification dans les propos suivants : « Aujourd'hui, nous sommes bien placés sur le marché face à la concurrence qui s'intéresse de plus en plus au végétal. » (Participant #5). Plus précisément, sur le plan de la concurrence, AlimentCo est parmi les rares entreprises au monde qui sont présentes dans toutes les catégories de légumes commercialisés. « C'est un positionnement unique. Il est porté par un lien très fort avec le monde agricole, par notre savoir-faire qui est développé depuis plusieurs générations puisqu'il s'agit d'une entreprise familiale », explique le participant #6.

Ce positionnement fait que l'entreprise AlimentCo est en situation d'avance par rapport à de nouveaux concurrents qui essayent d'entrer sur le marché. Toutefois, AlimentCo doit innover et garder un accès privilégié aux ressources stratégiques telles que les matières premières et l'eau si elle veut garder ce positionnement unique sur le marché.

### **5.1.2.2 Stratégie de croissance d'AlimentCo**

Parallèlement à l'expansion du marché des légumes, la croissance du groupe était constante et soutenue. Elle « s'est opérée pour moitié par croissance interne et pour l'autre moitié par croissance externe » (Participant #7). La moitié de l'expansion de l'entreprise se faisait par l'acquisition d'entreprises locales qui opéraient dans le même secteur et qui sont devenues des filiales pour cette grande entreprise. Comme le souligne le participant #1:

AlimentCo est une entreprise qui a fait beaucoup d'acquisitions. À chaque fois que l'on faisait une acquisition, on créait une nouvelle filiale. On était rendu à une dizaine de filiales en Amériques. Elles étaient sur les mêmes territoires et vendaient des produits parfois similaires, parfois pas.

Cette expansion prenait de plus en plus d'ampleur. Il y a une dizaine d'années, la rentabilité de l'organisation a fortement augmenté ce qui avait un impact positif sur son chiffre d'affaires. Jusqu'à très récemment, l'expansion de l'entreprise se faisait principalement par une croissance dans la région de l'Europe. Aujourd'hui, la présence du groupe en Amérique a contribué significativement à cette expansion.

### **5.1.2.3 Organisation de l'entreprise**

Suite à la croissance continue d'AlimentCo et depuis quelques années, l'entreprise dispose de cinq unités d'affaires organisées autour de trois zones internationales. Bien qu'opérant sur des zones géographiques différentes, les *business units* présentent chacune des caractéristiques proches en termes de dynamique, rentabilité, environnement des affaires et stratégie de développement. Toutefois, elles sont dotées de moyens financiers propres, sont responsables du développement de leurs produits et en assurent majoritairement la fabrication et totalement la commercialisation.

Suite à l'expansion de ses activités à l'échelle internationale et la croissance de ses parts de marché, AlimentCo a décidé d'investir plus dans les activités de développement du groupe mondialement et dans les nouvelles technologies. Ainsi, elle a créé un pôle spécialisé dans la prospection et le développement de l'ensemble de ses activités. Ce pôle joue le rôle de support pour la direction générale et l'ensemble des unités d'affaires d'AlimentCO. Sa principale mission est, selon le participant #6, d'aider les unités d'affaires à acquérir de nouveaux territoires de développement. Le but est non seulement d'être présent dans de nouveaux marchés, mais aussi d'utiliser des innovations techniques pour améliorer le fonctionnement du groupe.



### 5.1.2.4 Structure de propriété et gouvernance du groupe

La structure de propriété de l'entreprise AlimentCo a beaucoup évolué dans le temps malgré son caractère familial. « Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'AlimentCo est devenue actionnaire avec la possibilité de devenir actionnaire principal » (Participant #6). Présentement, les associés commandités sont respectivement, la famille, le public et les salariés. Comme l'expliquait le participant # 1, « la famille détient plus que la moitié des actions de l'entreprise. Nos employés sont aussi actionnaires et le reste est public ». Cette structure de propriété, signifie que « avec un petit noyau de cousins, les membres de la famille contrôlent 100% des droits de vote de la compagnie. » (Participant #2).

Bien que la famille décide des grandes orientations stratégiques au sein du groupe, elle impose des règles strictes quant au travail des différents membres de la famille au sein du groupe. Ceci met en lumière l'importance qu'accorde la famille à la continuité et à la stabilité du groupe. Le participant #7 souligne que :

La famille est l'actionnaire majoritaire de la compagnie AlimentCo. Nous ne sommes pas très nombreux. Nous avons des règles bien établies pour y travailler en termes de diplôme universitaire, langues parlées, expériences hors de chez AlimentCo...Il y a un profil avec des critères très importants pour nous. On a des règles en matière de recrutement des employés. On essaye aussi de faire cela professionnellement. De ma génération, nous sommes quatre de la famille. Et de la plus récente génération, les premiers sont arrivés en 2018. C'est un grand plaisir parce que cela reflète qu'ils ont envie que l'aventure continue.

Malgré le respect de la continuité et de la stabilité, deux objectifs importants aux yeux des actionnaires, cette structure de propriété majoritairement familiale posait un défi de taille qui consiste à avoir une vision réunissant les intérêts de la famille et ceux des autres actionnaires. Le participant #2 mentionnait :

La particularité d'AlimentCo, c'est une entreprise familiale et les membres de la famille contrôlent via une société en commandite. Le problème, ils ont à la fois besoin de donner une vision pour la famille et pour les actionnaires.

La gouvernance de l'entreprise AlimentCo a évolué depuis son introduction en bourse et avec sa forte croissance. La gouvernance se reflète par l'existence de plusieurs comités qui se partagent le pouvoir de gestion. Au sein d'AlimentCo, on note la présence d'un conseil de surveillance, un comité des comptes, un conseil d'administration, un conseil des chefs de secrétariat et un comité de gestion.

Le conseil des chefs de secrétariat mis en place depuis le 1er juillet 2018 est formé du directeur général du groupe, des trois directeurs généraux adjoints, en charge respectivement des Amériques, de l'Europe et de la Finance et du développement. Le principal rôle de ce comité est l'exécution de la stratégie définie par le conseil d'administration de l'entreprise. Ce comité a été créé par le directeur général du groupe qui affirmait : « j'ai choisi par ailleurs de créer autour de moi une nouvelle équipe de directeur(trice)s généraux(générales) de business units avec trois nouvelles directions générales adjointes : le premier pour l'ensemble de nos activités dans l'Union européenne, le deuxième pour les Amériques et le troisième pour la Finance et le développement. »

Le comité de gestion du groupe, quant à lui, est formé directeur général du groupe, des directeurs généraux des cinq business units, du directeur du pôle de développement, du directeur des ressources humaines et du directeur RSE et communication externe. Le rôle de ce comité est d'assurer la transversalité au sein du groupe dans la mise en œuvre des décisions opérationnelles adoptées par le conseil des chefs de secrétariat.

De même, depuis 2018, il y a eu la dissociation des fonctions du Président Directeur Général en Président du groupe et directeur général du groupe. « Il s'agit d'une forme de gouvernance moderne de plus en plus adoptée par les grandes entreprises. » (Président du groupe, France). Le président du groupe est le président du conseil d'administration et son rôle est tourné vers l'externe et le long terme. Le directeur général dispose, quant à lui, d'un rôle plus opérationnel.

## 5.1.3 Présentation du projet de transformation et de son impact

### 5.1.3.1 Présentation du projet de transformation stratégique

#### *a- Pourquoi une transformation?*

La croissance soutenue de l'entreprise par l'acquisition de nouvelles unités, la croissance conséquente de son chiffre d'affaires et l'étalement de ses activités dans les quatre coins du monde a mis à l'épreuve son ancien modèle de gestion qui s'avérait ne plus être satisfaisant. Comme l'explique le participant #2:

Les Amériques grandissent. L'Europe est grosse, mais c'est moins de 50% du chiffre d'affaires. Donc, AlimentCo se basait beaucoup sur l'effet buvard pour diffuser sa culture et cela ne marchait plus avec les visites de la direction dans les usines. Dans cette phase d'expansion, c'était important de démarrer une réflexion.

L'expansion rapide des activités du groupe AlimentCo ainsi que la présence de filiales très autonomes, mais indépendantes les unes des autres et de la maison mère ont créé plusieurs problèmes internes relatifs principalement à la gestion des ressources du groupe. Selon le participant #1 :

AlimentCo est une entreprise qui a fait beaucoup d'acquisitions. Certaines filiales étaient sur les mêmes territoires et vendaient des produits parfois similaires, parfois pas. Je m'occupais vraiment de faire les liens entre les directeurs généraux des filiales pour que cela fonctionne bien. Je gérais les investissements et notamment les querelles entre les filiales de l'entreprise pour obtenir les investissements. C'était mon rôle. On a convenu que cela n'était pas efficace. On gérait plus de problèmes internes que d'avancement.

Au-delà de cette difficulté à gérer les investissements et les ressources matérielles d'AlimentCo, un autre défi de taille était la gestion des ressources humaines au sein du groupe.

Au fil du temps, on ne pouvait plus être trop différent d'un endroit à un autre. On avait des écarts de rémunération, de comportement de managers. On était difficile à comprendre, on avait des ambiguïtés, des disparités. Je ne pouvais pas accepter ce qui se passait dans une filiale avec des attitudes, des façons de faire (contrôlant, pas transparent, gérer à la dure dans une usine). Avec de la mobilité au sein du groupe, des gens ne se retrouvaient plus ! Il fallait donc créer un unique modèle, souligne le participant #1.

Afin de gérer ces différents problèmes fonctionnels au sein du groupe, la direction a décidé de se restructurer en divisant ses territoires en trois zones d'activités : Europe, Amérique du Nord et le reste du monde. De même, ceci a poussé le groupe à initier en 2012 une nouvelle phase de son développement et à définir une nouvelle vision.

#### *b- Personnes impliquées*

Cette démarche a impliqué les actionnaires familiaux, les membres du comité exécutif, 300 gestionnaires internes et des experts extérieurs au groupe. Cette étape a été décrite de la façon suivante par le participant #7:

Nous avons formulé une nouvelle ambition stratégique pour le groupe en 2012. De façon simultanée dans la famille actionnaire et dans l'entreprise. Des centaines de personnes ont été associées à cette réflexion pour accoucher de cette nouvelle ambition (Participant #7).

Les gestionnaires participants occupaient différentes fonctions au sein d'AlimentCo, avaient différents niveaux hiérarchiques et avaient des profils diversifiés en matière d'âge et de nationalité. Ils ont fait partie de la formulation du projet de transformation qui a duré près de 2 ans. Selon le participant #1 :

On a donc eu une grande réflexion avec près de 300 personnes impliquées sur plus de 18 mois de travail, 300 personnes à tous les niveaux... On a eu de tous à tous les niveaux. Ils ont été sélectionnés. Il y avait de l'internationalité, des locaux et des jeunes, car dans dix ans, il n'y aura pas que des gens de 60 ans.

Les personnes interviewées au sein d'AlimentCo soulignent que ce projet de transformation a été formulé selon une démarche qui favorisait la participation de plusieurs personnes, nous pouvons parler ainsi d'un travail de co-construction d'une vision future pour l'organisation:

Ils ont fait un travail de co-construction, pas top-down, avec des réunions regroupant le top 300 cadres les plus hauts gradés d'AlimentCo (directeurs d'usine et équivalent), affirme le participant #2.

À partir du moment où on entre dans une politique du projet, la personne en charge va travailler avec les VP RH des unités d'affaires définir comment nous allons travailler ensemble et comment nous allons procéder. Tout a été co-construit. Le groupe n'est pas un groupe qui impose, nous sommes dans la co-construction, dans l'application en amont. On n'est pas dans le top-down et les solutions toutes faites. Les projets sont bien évidemment pilotés par le groupe, mais on avait eu l'occasion de dire s'il y a des problèmes et cela en amont, rajoute le participant #2.

Ainsi, l'approche traditionnelle top-down a été rejetée en grande partie au profit d'une approche bottom-up servant à imaginer le futur de l'entreprise. Les propos suivants en constituent la justification :

Il y a eu un peu de top-down préparé par ces hauts potentiels qui avaient identifié les projets. Nous avons donc pu travailler sur ces projets lors des réunions top 300, souligne le participant #2.

Cette démarche a été menée « bottom-up », c'est-à-dire qu'elle n'a pas été décrétée par la direction, mais imaginée par 300 cadres qui se sont projetés dans le temps. Cela nous a permis de revoir notre ambition stratégique, rajoute le participant #7.

Cette approche de co-construction favorisait ainsi l'apprentissage entre les différents acteurs individuels comme le souligne un gestionnaire de filiale.

I have the impression that it was something which had the room for bottom-up as well as top-down. What we saw at that time, there was a lot of movements and the whole vision has been created at that time with people contributing from the all around the world and I see now that a lot of our ideas and our concepts are part of the new vision (Participant #4).

Cette nouvelle vision et ce nouveau projet de transformation élaborés par et pour les gestionnaires d'AlimentCo étaient un point marquant dans l'histoire de cette entreprise.

*c- Contenu du projet de transformation et premières conséquences*

Un gestionnaire de filiale nous informait que le projet de transformation n'est pas de simples mots sur un bout du papier, il est concret et il a été créé pour être implanté.

C'est un projet qui allait être utilisé et déployé. Au cours de mon expérience au sein d'autres entreprises, on avait des projets à déployer en équipe, mais ils nous avaient été donnés par le comité exécutif et ils ne venaient pas avec des souhaits très forts d'implantation. Notre projet de transformation avait été pensé collectivement et déployé via de multiples projets majeurs. C'est concret! (Participant #3).

Plusieurs changements ont eu lieu au courant de vie de l'entreprise Alimentco. Comme le précise le Participant #7:

Derrière cette grande marque se cachent des adaptations de nos business model. Ce qui illustre bien la persévérance et l'agilité dont il a fallu faire preuve. Nous avons passé d'une agriculture ouest européenne intensive à une agriculture américaine plus extensive. D'une production saisonnière dans l'Amérique du Nord, à une production plus étalée et plus régulière en Amérique du Sud. (Participant #7).

Notre interviewé insiste sur le fait que le changement au sein de l'organisation était la clé de sa survie face aux différents chamboulements. Le modèle d'affaires était souvent impacté et l'entreprise a connu « plusieurs ruptures stratégiques régulières pour se légitimer et rééquilibrer les droits par rapport aux devoirs » (Participant #7). « AlimentCo aurait disparu depuis bien longtemps si elle n'avait pas changé depuis un siècle et demi. », affirme le participant #7.

Le plus récent projet de transformation auquel nous nous sommes intéressés est unique dans son genre étant donné qu'il impliquait un changement du modèle d'affaires accompagné d'un changement du modèle de gestion. D'un côté, l'entreprise AlimentCo qui était organisée en 3 unités d'affaires est devenue une grande entreprise multinationale avec 5 unités d'affaires. Elle est organisée depuis 2013 en unités d'affaires « dédiées chacune à un couple technologie/géographie ». La restructuration n'a pas signifié un départ massif des employés, mais plutôt une réorganisation des activités de l'entreprise. Cette nouvelle organisation représente ainsi la première réalisation du nouveau projet de transformation. D'un autre côté, l'organisation managériale du groupe a évolué en conséquence afin d'accompagner les ambitions de croissance et d'internationalisation d'AlimentCo. Ainsi, la survie du projet de transformation dans le temps est assurée grâce à une vingtaine de sous projets managériaux qui en découlent.

Nous parlons encore de notre projet de transformation qui a donné naissance à une vingtaine de projets sur lesquelles nous travaillons et nous allons continuer à travailler durant les prochaines années (Participant #3).

Cette nouvelle organisation managériale facilitera le recours aux meilleures compétences dont dispose l'organisation et qui sont disponibles dans tous les pays où elle est implantée. Cette vision internationale anime l'ensemble de la politique RH. Les nouveaux employés et les gestionnaires qui intègrent l'entreprise après sa transformation sont obligés de suivre une formation pour mieux comprendre l'évolution et la direction future de l'entreprise.

C'est de plus en plus difficile pour les gens qui se sont joints à AlimentCo après la conception du projet de transformation de savoir ce que c'est... Mais, il y a des sessions régulières de « onboarding » pour parler de nos projets (Participant #3).

Des milliers de gestionnaires à travers le monde ont déjà bénéficié de cette formation liée spécifiquement au nouveau modèle de management du groupe AlimentCo. Ils ont appris comment ils doivent se comporter devant telle ou telle situation. Selon le participant #7 :

Ce modèle de management a pour but d'inviter chaque manager à trouver le bon équilibre entre bienveillance et exigence, en lien avec nos valeurs et nos ambitions.

Plus spécifiquement, les gestionnaires apprennent à : « 1) cultiver la performance (chaque gestionnaire est ambitieux et exigeant, il est orienté performance et crée de la valeur durable), 2) développer les hommes (chaque gestionnaire s'engage dans l'accompagnement, le développement et l'évolution de tous ses collaborateurs) et, 3) être agile (chaque gestionnaire doit faire preuve d'ouverture, d'écoute, et d'anticipation; il adapte son management aux contextes et aux personnes) » (Participant #1).

En somme, le projet de transformation reflète l'adaptation continue du modèle d'affaires d'AlimentCo et la capacité de cette dernière à être agile. Des conséquences positives sur le fonctionnement d'AlimentCo ont été notées: une rentabilité historique et de nouvelles grandes acquisitions. Heureuse de cet accomplissement, AlimentCo a organisé un événement interne réunissant plus de mille gestionnaires afin de présenter son plan de transformation, son nouveau modèle d'affaires et faire le point sur ses premiers résultats. L'entreprise a insisté aussi sur sa volonté de s'appuyer sur un savoir-faire agroalimentaire unique et un sens de l'innovation permanent tout en s'engageant de s'adapter aux spécificités culturelles et agro-industrielles des zones géographiques où elle est implantée.

### **5.1.3.2 Impacts de la transformation d'AlimentCo**

Une brève description des effets de la transformation sur les valeurs, vision, mission, politiques, défis et stratégie de l'entreprise AlimentCo est présentée dans ce qui suit.

#### *a- Valeurs*

L'entreprise AlimentCo dispose d'une dizaine de valeurs fondamentales autour desquelles toutes ses activités sont organisées. Ces valeurs ont accompagné les différentes phases d'évolution de l'entreprise. Comme le précise le participant #6 :



Ces valeurs sont des invariables dans notre histoire, elles sont inscrites dans le marbre, mais ne sont pas pour autant désuètes. Elles sont solidement enracinées et modernes. Elles nous permettent d'avoir confiance dans notre avenir.

Parmi ces valeurs, nous notons les suivantes : l'intégrité, le respect de l'Homme, l'excellence et l'équité. Selon les gestionnaires d'AlimentCo, « ces valeurs ne sont pas de simples mots affichés » (Participant #6). Elles ont une application très concrète au quotidien de l'entreprise. « Derrière les valeurs du groupe, on retrouve les objectifs des actionnaires sur lesquels s'appuie toute la politique de notre entreprise. Leurs valeurs donnent le ton de tout ce qui est mis en œuvre pour qu'AlimentCo réalise son ambition » affirme le participant #1.

En effet, ces valeurs sont partagées par toutes les entités du groupe et elles forment la ligne directrice pour toutes les unités d'affaires. Ces valeurs doivent être respectées comme le mentionne le participant #2 : « Une chose avec laquelle vous ne pouvez pas faire de compromis, c'est les valeurs ».

Ces valeurs impactent significativement les activités quotidiennes de l'entreprise AlimentCo. Le participant #2 nous décrit l'application de ces différentes valeurs et leur intégration dans le système d'évaluation de la performance :

Il ne faut pas tolérer les personnes qui contournent le système, qui ne sont pas en accord avec les consignes et qui maltraitent les employés. Cela reflète notre valeur fondamentale qui est le respect de l'Homme. Dans la revue de la performance des gens, les valeurs font partie des questions demandées. Est-ce que l'employé vit bien avec les valeurs d'AlimentCo. Et on met une côte sur chaque valeur. Et si la côte est en dessous d'une certaine norme, on doit mettre un plan d'action pour corriger cela. Et pareil pour la direction ! C'est essentiel. C'est la première compagnie où nous sommes évalués sur les valeurs de l'entreprise. (Participant #2).

Ainsi, une intériorisation de et une adhésion à ces différentes valeurs sont attendues de la part des tous les gestionnaires d'AlimentCo quel que soit leurs niveaux hiérarchiques. Ceci est considéré comme une nouvelle exigence qui doit se refléter dans les comportements des gestionnaires depuis la mise en place d'un plan de transformation stratégique.

*b- Image de marque*

AlimentCo est une entreprise qui commercialise ses produits sous différentes marques. Avec l'expansion des territoires de commercialisation, AlimentCo essaye de mettre son image de marque à l'avant-plan. Chaque directeur de business unit est responsable de développer son image de marque :

Pour moi en Amérique, c'est un pilier que je dois développer. Ce n'est pas dans notre ADN, car on ne vend pas la marque de la maison mère. J'y travaille sur du long terme. Notre entreprise n'est pas connue en Amérique du Nord comme elle l'est en France, souligne le participant #1.

Toutefois, bâtir une image de marque est un travail long et laborieux. « On ne bâtit pas une marque du jour au lendemain. Notre marque de commercialisation existe depuis le début du vingtième siècle en France. Cette marque a créé des attentes et de la fierté. Il va donc falloir prendre le temps de la construire dans d'autres pays », affirme le participant #1.

Ce travail de promotion de l'image de marque ne se fait pas de la même manière partout dans le monde. Alors que peu d'efforts sont attendus en France puisqu'il s'agit d'une marque établie et reconnue, les directeurs des autres unités d'affaires ont beaucoup de travail à faire afin qu'AlimentCo puisse construire une image de marque reconnue à l'échelle mondiale. Selon le participant #7, la maison mère « a réussi à établir une marque reconnue quand ce secteur n'était qu'au début », ses autres unités d'affaires sont capables de faire la même chose.

### *c- Vision, mission et politiques de l'entreprise AlimentCo*

AlimentCo reconnaît que l'environnement dans lequel elle opère est en mutation rapide et profonde. Le changement climatique, l'explosion démographique, l'appauvrissement de la biodiversité et des ressources naturelles ne sont que quelques caractéristiques de cet environnement qui impacte tous les acteurs de l'écosystème agricole dans lequel se passe la principale activité de cette entreprise. AlimentCo adapte sa façon de faire pour répondre à cette nouvelle donnée. Comme le précise le participant #7:

Nous sommes impactés par tous les changements qui occurred dans le monde. C'est par l'anticipation, et l'ouverture au changement que nous ferons la différence. Ce n'est plus le mouvement qui est un atout, c'est la vitesse de ce mouvement. Ce n'est plus la non-résistance aux changements qui suffira, mais plus que jamais l'agilité malgré la taille.

Ainsi, à cause de cette incertitude et cette instabilité de l'environnement, AlimentCo, comme d'autres entreprises alimentaires, fait face à un enjeu majeur qui est celui de nourrir la planète de manière durable. Afin de s'ajuster rapidement, AlimentCo a défini sa propre vision qui consiste à produire des végétaux d'une façon durable tout en étant sains. Sa mission est de faire que l'alimentation végétale soit une alimentation mondiale, responsable et durable dans le temps. AlimentCo souhaite devenir un modèle à suivre dans le domaine de l'alimentation végétale. Elle est consciente toutefois que l'innovation lui apportera des solutions à la fois pratiques et durables.

« Nous sommes un acteur de première transformation industrielle. Nous sommes directement exposés aux aléas climatiques et pour cela il nous faut des réponses structurelles, des actions sur la recherche variétale, sur la répartition géographique de nos zones de cultures et puis sur des pratiques agrologiques. C'est un travail de fond qui est fait avec nos producteurs sur la transition agroécologique pour développer des techniques qui finalement rendent le sol plus résilient aux aléas climatiques », affirme le participant #6.

Depuis une dizaine d'années, AlimentCo a mis en place des politiques générales assurant sa pérennité et son développement au-delà des frontières tout en respectant ses valeurs fondatrices. Ainsi, le groupe a mis en place une vision à long terme, il a souligné que la croissance, la rentabilité et l'innovation sont des objectifs importants. Aussi, Il met l'humain (son développement personnel et sa sécurité alimentaire) et l'environnement au cœur de ces préoccupations. Ces différentes politiques générales viennent en réponse à une forte croissance et de nouvelles acquisitions faites par AlimentCo durant cette même période. Ci-dessous quelques exemples d'actions menées par l'entreprise AlimentCo et qui sont alignées avec leurs politiques générales.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise AlimentCo ne cesse d'augmenter au cours des dix dernières années. Avec cette constante augmentation, AlimentCo réaffirme sa stratégie de croissance durable et régulière. De plus, l'entreprise a décidé d'investir dans ses marques et elle a mis en place un important budget marketing/média. L'idée est de continuer à être le leader dans ses domaines d'activités et dans tous les pays où cette entreprise est implantée et à gagner de nouvelles parts de marché. Ceci ne peut se produire sans la politique d'innovation qu'elle a mise en place et qui se traduisait par la création d'un centre d'innovation. Comme le souligne le participant #7:

On est devenu capable de produire toute l'année des salades vertes, intégrer des champignons qui poussent dans le noir quand les légumes verts ont besoin de lumière, faire face à l'essor du bio et d'une façon plus générale, la limitation des produits phytosanitaires. En industrie, nous avons adapté sans relâche notre outil de production par un investissement et un renouvellement de capacité, de compétitivité, de qualité, mais aussi de sécurité à l'égard des hommes et de l'environnement. Nous avons innové encore et encore.

De même, AlimentCo a bonifié son objectif premier qui est la création de valeur financière par un nouvel objectif qui est la création de valeur sociétale. Ainsi, elle a mis en place une politique de responsabilité sociétale d'entreprise qui pousse l'ensemble des parties prenantes à être des acteurs actifs dans cette politique. En effet, tous les salariés sont invités à participer au concours de bonnes pratiques en proposant des idées novatrices.

Pour résumer, la vision, la mission et les politiques de l'entreprise AlimentCo ont fait peau neuve durant les dix dernières années afin de répondre à de multiples changements notamment la forte croissance en termes de chiffre d'affaires et les différentes acquisitions simultanées réalisées dans trois différents continents.

## 5.2 Deuxième cas multiple à l'étude : EnergyCo

### 5.2.1 Les entretiens au sein d'EnergyCo

Dans le cadre de notre enquête qualitative, nous avons effectué 30 entretiens semi-dirigés auprès des hauts gestionnaires de l'entreprise EnergyCo. Le tableau 5.2 présente les détails de ces entretiens qui ont eu lieu entre le 05/12/2017 et 30/06/2019.

Tableau 5.2 Les personnes interviewées au sein d'EnergyCo

Nom	Niveau de l'entreprise	Poste occupé lors de l'entrevue	Date de l'entrevue	Durée de l'entrevue	Déroulement de l'entrevue
Participant #9 Cas E.1 : Anna	Filiale au Canada	VP RH	05/12/2017	1h	Skype
			31/01/2018	3h	Face à face
Participant #10 Cas E.2 : Alex	Filiale au Canada	Président-directeur général	08/03/2018	1h30	Face à face
Participant #11 Cas E.3 : Michelle	Filiale Centre-Ouest, États-Unis	VP RH	12/02/2018	30 min	Téléphonique
			21/02/2018	47 min	Téléphonique
			02/03/2018	45 min	Téléphonique
Participant #12 Cas E.4 : Simon	Filiale en Belgique	Président directeur général	17/04/2018	1h15	Skype
Participant #13 Cas E.5 : Nicholas	Filiale, Sud Centre, États-Unis	VP	09/05/2018	1h25	Face à face
			05/12/2018	40 min	Téléphonique
Participant #14 Cas E.6 : Jessica	Filiale Nord-Ouest, États-Unis	VP RH Directeur de Talent Management	18/04/2018	1h05	Téléphonique
Participant #15		Directeur Général	20/06/2019	30 min	Téléphonique
			30/06/2018	30 min	Téléphonique

	Maison mère, France				
Participant #16	Maison mère, France	Directeur des RH et de la transformation	03/08/2018	32 min	Téléphonique
Participant #17	Filiale, France	Directeur RH pour une Branche d'activité	24/09/2018	37min	Téléphonique
Participant #18	Maison mère France	Directeur RH adjoint - Groupe	30/08/2018	26 min	Téléphonique
Participant #19	Maison mère France	Directeur RH Groupe	29/03/2018	28 min	Téléphonique
Participant #20	Maison mère France	Vice-président et directeur général adjoint en charge des Communications, du Marketing et de la Responsabilité Environnementale et Sociétale	28/06/2018	40 min	Téléphonique
Participant #21	Unité d'affaires Europe	Chef de projet	11/07/2018	30 min	Téléphonique
Participant #22	Maison mère France	Ancien Président directeur général du groupe	12/12/2017	35 min	Téléphonique
Participant #23	Maison mère, France	Président du Conseil d'Administration	20/06/2019	40 min	Téléphonique
Participant #24	Filiale Asie pacifique	Responsable stratégie et développement commercial pour l'Asie pacifique	30/06/2019	30 min	Téléphonique
Participant #25		Directeur de RSE	26/06/2019	1h20	Téléphonique

	Filiale Belgique		28/06/2019	18 min	Téléphonique
Participant #26	Maison mère, France	Directeur Technologie	29/06/2018	30 min	Téléphonique
Participant #27	Unité d'affaires française	Directeur des RH	19/12/2017	30 min	Téléphonique
			15/01/2018	20 min	Téléphonique
Participant #28	Maison mère France	Directeur général adjoint, responsable des RH	23/04/2019	1h	Téléphonique
			30/04/2019	30 min	Téléphonique
Participant #29	Filiale Belgique	Chef de projet	2017	2 h	Téléphonique
Participant #30	Unité d'affaires France	Directeur adjoint en charge du digital	05/06/2019	1h	Téléphonique

### 5.2.2 Informations générales sur EnergyCo

EnergyCo est une multinationale d'origine française. Il s'agit d'une société anonyme à conseil d'administration et soumise aux dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés commerciales de forme anonyme. Elle opère dans le secteur de l'énergie depuis près de deux siècles. Elle est présente, grâce à ses filiales, dans plusieurs pays dans le monde, sur les cinq continents tout en employant des centaines de milliers d'employés. Elle a vu son actif croître suite à plusieurs opérations de fusions et d'acquisitions. Sa présence en Amérique du Nord est notée par l'emploi de milliers de collaborateurs.

Les activités de ce groupe mondial reposent sur plusieurs métiers clés notamment, la production de l'énergie ainsi que les solutions clients (commercialisation et services clients).

Suite à une chute drastique de son chiffre d'affaires durant la dernière décennie, le groupe EnergyCo s'est inscrit très récemment dans une approche de croissance responsable pour « relever les grands enjeux de la transition énergétique » (Participant #22) qui caractérisent le

secteur de l'énergie. EnergyCo compte sur sa large expertise et sur ses nombreux centres de recherches et de développement à travers le monde pour trouver, dans le domaine de l'énergie, des solutions innovantes et plus écoresponsables pour ses clients.

Tout en ayant le progrès humain comme ultime objectif, EnergyCo ouvre la voie vers de nouveaux horizons en matière de la production et de la distribution de l'énergie. L'entreprise considère l'environnement dans lequel elle opère comme une source d'opportunités et à cet effet, elle agit d'une manière « plus collaborative pour saisir le potentiel et réciproquement pour en faire profiter la société civile » (Participant #15).

Dans ce qui suit, les spécificités du secteur d'activité d'EnergyCo, sa stratégie de croissance, son organisation et sa structure de propriété sont présentées.

### **5.2.2.1 Spécificités du secteur de l'énergie**

Le monde de l'énergie a connu des bouleversements profonds durant ces dernières décennies. Ces bouleversements peuvent être de nature conjoncturelle (l'effondrement du prix des commodités telles que le pétrole, le gaz et l'électricité ou le réchauffement climatique) ou de nature structurelle (l'inégalité des sources d'approvisionnement). Face à ces changements, le monde de l'énergie a intégré progressivement la transition énergétique comme une nécessité lui permettant de réduire son impact néfaste sur l'environnement.

La transition énergétique a été initiée en Europe avant de devenir une préoccupation mondiale. L'agence internationale de l'énergie (International Energy Agency) souligne qu'il y a de plus en plus besoin d'un nouveau monde énergétique capable de répondre à la fois à la nécessité de lutter contre le changement climatique et à la demande croissante d'énergie. Ainsi, le secteur de l'énergie est au cœur des efforts de lutte contre le changement climatique et il est en train de subir une transformation spectaculaire au niveau des systèmes de production de l'énergie à l'échelle mondiale. L'agence internationale de l'énergie souligne que c'est l'électricité qui connaît la croissance la plus rapide et, au cours des 25 prochaines années, sa croissance devrait dépasser la consommation d'énergie dans son ensemble.



L'accélération et la mondialisation de la transition énergétique ont conduit à une véritable révolution énergétique porteuse de multiples enjeux liés principalement à la production et la consommation de l'énergie. Plus particulièrement, un mouvement mondial préconisant une transition énergétique caractérisée par la décarbonisation, le développement des énergies renouvelables et la réduction de la consommation, voit le jour durant ces dernières années.

Aucun grand groupe du secteur n'a cru aux énergies renouvelables à leur début. Pourquoi ? Parce que les coûts étaient trop élevés. Les entreprises n'ont pas vu monter la prise de conscience environnementale des citoyens. In fine, ce changement de mentalité a conduit à des investissements publics massifs dans les énergies renouvelables, qui sont finalement devenues compétitives. Ce qui a complètement remis en cause le modèle traditionnel des énergéticiens (Participant #15).

Les anciennes énergies produites à base de charbon sont très polluantes, néfastes pour l'environnement et doivent céder leur place à des énergies renouvelables nouvelles telles que l'éolien, le solaire et l'hydraulique. La nouvelle tendance se caractérise ainsi par une transition vers une économie sobre en carbone, un accès à une énergie durable et saine, une atténuation et une adaptation au changement climatique et enfin une utilisation raisonnée des ressources.

Interrogé sur les grands changements du secteur de l'énergie durant ces dernières années, un gestionnaire affirme que la transition énergétique est l'affaire de toutes les parties prenantes de la société et peut être considérée comme un levier d'attraction pour plusieurs entreprises :

Sur ces trois dernières années, nous avons constaté dans notre métier de l'énergie des changements essentiels... Nous sommes passés d'une situation où les gouvernements poussaient, par l'intermédiaire d'incitations fiscales, à la transition énergétique, à une situation actuelle, totalement décentralisée, où ce sont les citoyens, les collaborateurs des entreprises... qui réclament une accélération sérieuse de cette transition. C'est vrai en France, mais également dans le monde entier ! Désormais, par exemple, il sera extrêmement difficile de trouver une grande ville sans un agenda sérieux autour de la transition énergétique. C'est vrai également dans les entreprises qui se doivent d'être engagées et authentiques sur ce thème. Cela participe beaucoup de leur attractivité ! En ce qui nous concerne, à titre d'exemple, nous avons vu depuis trois ans le nombre de CV qui nous parvient, être multipliés par huit (Participant #30).

Cette transition énergétique qui est parfois représentée comme une mutation sociétale et culturelle est facilitée aujourd'hui par une rupture technologique et une révolution numérique, deux éléments touchant tous les secteurs. En effet, les nouvelles technologies réduisent les coûts de production et rendent les énergies renouvelables (par exemple, le solaire) plus compétitives. Et le digital permet de proposer des solutions « smart » aux utilisateurs.

Cette transition énergétique exige de la part des entreprises une rupture totale avec l'ancien paradigme et une réflexion profonde pour se réinventer. « C'est un changement de modèle ce n'est pas juste un peu plus de la même chose... il faut repenser l'usage des énergies... il faut changer de jeu », affirme le participant #15. Elle oblige les entreprises d'énergie à aider leurs clients particuliers ou industriels à modifier leur consommation et à concevoir différemment leur métier. « Aujourd'hui, les grandes entreprises n'ont pas nécessairement suscité ou initié cette transformation, mais elles sont challengées et questionnées, contestées et critiquées dès lors qu'elles ne le feraient pas. » (Participant #28). EnergyCo assume totalement cette responsabilité :

« La transition énergétique est plus que jamais une réalité pour laquelle nous avons de grandes ambitions et une grande responsabilité. » (Participant #22).

Au-delà du discours, l'entreprise dispose de plusieurs projets novateurs reflétant cette prise de responsabilité et la contribution à la transition énergétique. Une gestionnaire de filiale nous confiait :

Un très bon exemple, dans mon pays, en Australie, le groupe a signé un accord, c'est en fait une alliance stratégique qui a comme objectif d'atteindre ou de créer une ville neutre en carbone, neutre en émission de gaz à effet de serre. Nous allons mettre en place des projets qui feront en sorte que dans les vingt prochaines années, la ville créera davantage de ressources que nous consommerons. Il y a une véritable évolution, il s'agit de travailler ensemble pour mettre en place des sociétés durables pour le présent et pour l'avenir (Participant #24).

### 5.2.2.2 Stratégie de croissance d'EnergyCo

EnergyCo est une entreprise qui a fait beaucoup de croissance par des opérations de fusions et d'acquisitions. Malgré que le succès de ces opérations n'était pas toujours au rendez-vous, la croissance organique demeurait très faible jusqu'à très récemment. EnergyCo est consciente de ses échecs comme le confirme le gestionnaire:

Our foreign acquisitions have not always been very successful. We often bought companies at the wrong time and then sold them again at the wrong time, after not having managed these assets well (Participant #23).

L'échec de ces opérations d'acquisition trouve son explication dans la mauvaise gestion des actifs acquis et aussi dans l'existence d'une culture plus forte et plus ancrée qu'une stratégie d'intégration. Ce facteur important a été présenté par le gestionnaire :

Avoir une stratégie d'intégration c'est indispensable, mais à la fin la culture des gens l'emporte; ce sont les réflexes naturels c'est complètement automatique et c'est très très très dur, long et difficile de faire évoluer la culture d'une entreprise. Cela prend un effort incroyable, incroyable et ça peut basculer et ça bascule en quelques instants ; j'utilise souvent l'expression suivante pour décrire ce phénomène : « chassez le naturel, il revient au galop ». Moi je partage un peu ce point de vue c'est un peu cela que je ressens et ce que j'ai vécu aussi (Participant #13).

Malgré ces différents échecs, ce n'est que récemment que l'entreprise a décidé d'entrer dans une nouvelle dynamique de croissance visant à trouver de nouvelles opportunités sur le marché tout en repositionnant ses activités par ordre de priorité en vue de devenir un acteur incontournable du monde de l'énergie. Le but n'est pas une expansion internationale des activités existantes, mais un changement intégral du modèle d'affaires :

La question aujourd'hui est moins de savoir comment développer le groupe à l'international, mais comment s'éloigner d'un modèle qui ne fonctionne plus (Participant #15).

La première étape de ce nouveau modèle consiste à vendre plusieurs milliards d'euros d'actifs liés à la production et l'exploitation d'énergie polluante pour l'environnement. Plusieurs filiales et usines ont été cédées durant ces dernières années. La deuxième étape de ce processus de croissance consiste à faire des acquisitions des entreprises produisant de l'énergie renouvelable tout en étant peu, voire non polluante ainsi que des entreprises proposant des services énergétiques. Le montant investi dans ce genre d'acquisition dépasse largement le montant des ventes. En plus des acquisitions, la croissance se fait aussi de plus en plus d'une façon organique. « C'est la façon de créer de la valeur pour nos actionnaires », mentionnait le participant #15. Ce nouveau modèle de croissance est aligné non seulement, avec les attentes de ses actionnaires, mais aussi avec les besoins et les demandes des consommateurs tel que le souligne un de nos participants:

La forme actuelle d'EnergyCo correspond désormais pleinement aux besoins et aux désirs de ses clients. C'est la raison pour laquelle nous sommes revenus à une croissance organique, qui est très, très élevée (Participant #15).

Ainsi, en décidant de s'éloigner d'un ancien modèle non fonctionnel, EnergyCo se souciait principalement de la manière selon laquelle elle peut contribuer à la transition énergétique. Elle a décidé de concentrer ses activités autour de deux grands axes : les services énergétiques et la production de l'énergie propre et renouvelable. Ces deux activités placent le groupe EnergyCo dans une approche de croissance responsable pour « relever les grands enjeux de la transition énergétique » (Participant #22) caractérisant le secteur de l'énergie.

### **5.2.2.3 Organisation de l'entreprise**

« Nous disons souvent le monde change, en réalité, il a toujours changé. Donc, l'entreprise a besoin de bouger, de s'adapter, de changer et ceci de manière permanente », affirme notre participant #28. L'organisation de l'entreprise ne fait pas l'exception. Durant ces

dernières années, l'organisation du groupe EnergyCo a beaucoup changé permettant de répondre à différents changements de son contexte. Dans ce qui suit, nous décrivons cette transformation en deux étapes : de l'ancienne organisation vers la nouvelle.

La stratégie d'EnergyCo était une stratégie de croissance par acquisition. Afin de faciliter l'intégration et la gestion des nombreuses entreprises acquises, le groupe a décidé de s'organiser par métier. EnergyCo disposait de multiples branches d'activités auxquelles sont rattachées plusieurs filiales ou usines peu importe leur pays et/ou la région au sein desquels elles opèrent.

Avec l'introduction de sa nouvelle stratégie de croissance responsable selon laquelle plusieurs métiers polluants doivent disparaître, l'entreprise EnergyCo a vite compris que cette approche d'organisation par métier est inefficace. Le directeur général adjoint du groupe nous explique :

Il y avait une direction au sein de laquelle il y avait onze niveaux hiérarchiques, imaginez-vous ce que ceci produit non seulement comme inefficacité, mais comme souffrance, comme incapacité d'apprendre, comme incapacité de prendre des initiatives, d'être simplement responsable ou de s'épanouir et d'être heureux (Participant #28).

De même, cette organisation par métier subissait la pression de la nouvelle réalité du marché énergétique. Ce dernier se décentralise de plus en plus, au niveau des collectivités, voire des particuliers. Un gestionnaire nous confirme ce changement :

Nous sommes passés d'une production d'électricité qui se fait massivement dans de grandes usines vers une production qui va se faire localement dans des maisons et dans des buildings, dans des quartiers et dans des villes. Cela combine avec la possibilité de stocker cette énergie (Participant #30).

Par conséquent, EnergyCo souhaite renforcer ses activités à l'aval de la chaîne de valeur et se rapprocher du client final. Pour ce faire, l'entreprise a décidé « de casser la totalité de ses codes » et de créer de nouvelles entités opérationnelles (Business units) tout en se basant sur le principe de territorialité (aux bornes d'un pays ou d'un groupe de pays).

Finie l'approche par métiers, EnergyCo s'est réorganisée par zones géographiques pour une plus grande proximité avec les territoires. Le défi est de redessiner son portefeuille d'activités, améliorer sa performance, investir dans l'innovation et adapter son fonctionnement pour le rendre « agile et ouvert vers l'extérieur » (Participant #19).

Ce changement n'est pas sans conséquence sur les filiales qui voyaient leur fonctionnement touché par cette nouvelle organisation. Une gestionnaire affirmait :

Avant on était organisé par métier. Maintenant c'est une organisation géographique. EnergyCo s'est basée sur des business units géographiques et toutes les business units vendent tous les services du groupe ou tous les produits du groupe. C'était un grand chamboulement pour nous. Mon patron n'est plus en Belgique. Mais mon nouveau patron selon cette nouvelle réorganisation est aux États-Unis (Participant #10).

Ce changement de patron n'est pas simple. Le gestionnaire insiste sur le fait que des incompréhensions sont de plus en plus récurrentes entre les différents acteurs individuels, voire entre les différentes entités de l'organisation.

Avant, ma ligne de métier qui est le service était gérée par des personnes qui parlaient toutes le même langage, quelle que soit leur position géographique. Aujourd'hui, il y a toutes les régions dans le monde et chaque région, vend tous les services, vend l'énergie ... donc c'est sûr, quand on parle au patron ici, il n'a pas le même niveau de compréhension que le patron qui était ici, parce que lui, il connaissait le métier. C'était facile de communiquer avec des gens spécialistes de la même chose. C'est sûr que ce changement complique les choses. De plus, les personnes qui sont à un niveau hiérarchique sont de nouveaux qui veulent faire leur place au sein de l'organisation, ils dépendent directement de la maison mère et chacun a son style et chacun a son plan de carrière. Alors, il y en a ceux qui sont réceptifs, il y en a qui sont moins. Donc cela a créé des tensions. Réorganiser l'entreprise en une très courte période est très ambitieux, mais les cicatrices ne sont pas encore refermées (Participant #10).

Questionné sur la raison de cette transition d'une division par métier à une division par région, un gestionnaire de filiale (Participant #9) estime que ce changement organisationnel permet de créer des synergies entre les entreprises de la même région. Dans le même ordre d'idées, un autre gestionnaire (Participant #12) nous confirme que cette régionalisation organisationnelle est justifiée par le besoin d'une offre de service spécifique à chaque localité/région pour répondre à un particularisme local. D'ailleurs, être plus près des clients et des territoires était l'élément qui revient le plus souvent dans les documents internes de l'entreprise EnergyCo pour justifier cette réorganisation géographique. Au contraire, un autre gestionnaire de filiale (Participant #10) considère ce changement organisationnel comme un moyen déployé par EnergyCo pour exercer son contrôle sur les différentes filiales et non pas pour faciliter sa transition vers un modèle plus proche des clients.

#### **5.2.2.4 Structure de propriété et gouvernance du groupe**

La structure de propriété d'EnergyCo était historiquement très mouvementée. Beaucoup d'entreprises, nées dans plusieurs pays autres que la France, ont fusionné avec l'entreprise française. Au début des années 2000, EnergyCo a ouvert son capital par voie d'introduction en bourse. Les investisseurs étaient très diversifiés notamment des actionnaires privés et publics (des caisses de retraite de plusieurs pays) qui ont contribué à la naissance et à l'expansion de cette entreprise. La perte de pouvoir et de puissance de ces différents propriétaires se faisait d'une façon naturelle suite à la libéralisation et la dérégulation des marchés, la perturbation des monopoles et la montée du marché des énergies renouvelables.

Dans l'objectif d'avoir un fonctionnement efficace des instances de sa gouvernance, EnergyCo a dissocié, au cours de la dernière décennie, les fonctions du Président Directeur Général en président du groupe et directeur général du groupe. En alignement avec sa nouvelle organisation, EnergyCo a décidé de former un comité de direction opérationnel. Ce comité réunit les directeurs généraux adjoints, les dirigeants des business units et les responsables des principales directions fonctionnelles. Il veille à la mise en œuvre de la stratégie et des décisions stratégiques de l'entreprise que nous exposerons dans le chapitre suivant. Les instances de

gouvernance d'EnergyCo sont formées principalement par : un président, un directeur général, un conseil d'administration et un comité de direction opérationnel.

## **5.2.3 Présentation du projet de transformation et de son impact**

### **5.2.3.1 Présentation du projet de transformation stratégique d'EnergyCo**

#### *a- Pourquoi une transformation ?*

Les changements survenus dans le secteur de l'énergie ont bouleversé le fonctionnement de plusieurs entreprises et EnergyCo ne fait pas l'exception. Avec un chiffre d'affaire en baisse pendant plusieurs années consécutives, une pression montante de la part des différentes parties prenantes pour limiter l'impact néfaste sur l'environnement et un changement de direction, EnergyCo a décidé de mettre en place un plan de transformation stratégique s'étalant sur plusieurs années. Ce changement au niveau du modèle d'affaires et de la stratégie s'est présenté comme un changement nécessaire à la survie de l'entreprise. Comme le mentionne un membre de la maison mère :

Nous avons compris cela fait des années que notre modèle n'est pas le modèle de l'avenir et nous étions en décroissance. Nous étions une entreprise qui perdait de l'argent. Même si nous sommes une grande entreprise, c'est vraiment un problème. Notre entreprise était de moins en moins attirante, attractive pour les clients. On était obligé d'inverser le « business model » et de faire un changement stratégique. (Participant #15)

#### *b- Personnes impliquées*

L'ensemble des participants de l'entreprise EnergyCo ont confirmé que très peu de personnes ont été impliquées dans le projet de transformation. Ce dernier émane exclusivement de l'équipe de direction de la maison mère.



*c- Contenu du projet de transformation et premières conséquences*

Le plan de transformation stratégique lancé par EnergyCo est porteur de multiples changements qui touchent aux: valeurs, vision, mission, métiers, structure organisationnelle et technologie. Ce changement stratégique a été qualifié par plusieurs interviewés d'« extrêmement fort ». Il repose sur les trois piliers suivants :

- Transition des activités : des métiers pollutions vers des métiers verts. EnergyCo souhaite réorienter ses activités en réduisant, voire supprimant certaines activités comme celles de production de l'énergie à partir du charbon et du pétrole qui sont très polluants et investir davantage dans des énergies renouvelables et des solutions décentralisées. Bien que ce premier pilier ait l'air tout à fait simple à exécuter, en pratique, il est porteur de plusieurs défis culturels et technologiques. Selon un participant :

Il y a une bascule très forte qui doit se faire pour produire de l'énergie renouvelable et changer complètement les méthodes de travail de nos métiers. Cela est facile à dire, mais concrètement quand on est dans une industrie qui est aussi lente, longue et avec des investissements aussi importants que la nôtre, c'est un « switch » technologique et un « switch » culturel encore une fois qui est très très important (Participant #13).

- Proactivité technologique et vision de long terme. « La technologie et le numérique ne sont plus une option, mais une nécessité », affirme le participant #22. EnergyCo souhaite fonctionner selon une nouvelle approche qui requière l'anticipation des défis de l'avenir et la préparation des plans pour y remédier. Ces défis tournent autour de la mobilisation des nouvelles technologies pour une meilleure production énergétique, un meilleur service client et une meilleure gestion organisationnelle. À cet effet, EnergyCo a décidé d'investir dans les nouvelles technologies, faire partie d'un écosystème soutenant cette transition énergétique technologique et développer des partenariats mondiaux et transversaux qui s'intéressent à cette même question. Des investissements importants dans les technologies susceptibles d'accélérer la révolution énergétique seront d'une grande importance pour EnergyCo. Une plateforme internationale regroupant tous les

systèmes d'information de l'entreprise est en processus d'implantation. Finalement, de plus en plus de solutions innovantes sont formulées et mises à la disposition des clients. Par conséquent, le numérique et les nouvelles technologies ont une place extrêmement importante dans le cadre de cette transformation stratégique. Comme l'explique le haut gestionnaire :

Jusqu'à très récemment, la manière avec laquelle on fait notre métier était très mécanique, très terre à terre. Les nouvelles technologies et la rapidité de l'échange des informations font basculer la manière avec laquelle on délivre notre métier de base et on produit de l'énergie, puis la distribuer et puis la porter aux autres et surtout à l'extérieur (Participant #13).

- Une plus grande proximité au client. EnergyCo a décidé de réorganiser l'ensemble de ses entités et casser les anciennes lignes hiérarchiques. En effet, l'entreprise cherche à adapter sa structure organisationnelle aux contextes locaux où elle est présente. La structure d'EnergyCo a évolué d'une organisation par métier vers une organisation par région toutes les activités confondues. Cette nouvelle division régionale de l'entreprise permet d'être proche plus des clients et des tendances du marché tout en tant compte des spécificités territoriales et locales. De plus, cette nouvelle structure est supposée contribuer à la saisie de nouvelles opportunités, à l'agilité et à la connectivité de l'entreprise EnergyCo. Un haut gestionnaire décrit cette transition de la façon suivante :

Pendant très longtemps les industries de l'énergie étaient centralisées. De plus en plus, les marchés globalisés sont en train de se démolir et le modèle centralisé en voie de disparaître. On n'est plus et seulement des nations qui décident des stratégies énergétiques des grandes zones géographiques. Finalement, c'était au niveau des pays qu'on définit les grands échanges énergétiques, ce qui nous permet de travailler sur des stratégies d'investissements nationales. Pour illustrer cela, je donne l'exemple suivant : la France va investir dans une soixantaine de réacteurs nucléaires, l'Angleterre va faire des choix de se raccorder dans le continent et faire partie du réseau interconnecté, les États-Unis vont faire un peu différemment, l'Amérique du Nord va faire aussi différemment. Dans chacune de ces situations, on doit discuter avec des personnes des niveaux de stratégies nationales (Participant #13).

Après quelques mois de déploiement partiel de ce plan de transformation stratégique, un haut gestionnaire affirmait que les premiers résultats sont satisfaisants :

Nous sommes une entreprise qui se soucie de l'environnement, nous avons décidé d'un changement stratégique, nous avons réussi à retrouver la croissance et la rentabilité (Participant #15).

### **5.2.3.2 Impacts de la transformation d'EnergyCo**

Une brève description des effets de la transformation sur les valeurs, la vision, la mission, les politiques, les défis et la stratégie de l'entreprise est présentée dans ce qui suit.

#### *a- Valeurs*

Les valeurs de l'entreprise EnergyCo ont beaucoup évolué depuis sa création. Bien que l'ensemble des entrevues et des documents nous fournissent de riches informations sur ces valeurs, ces dernières restent difficiles à unifier. Comme le précise un gestionnaire de la filiale disposant d'une longue expérience au sein d'EnergyCo :

Le groupe évolue et les valeurs du groupe évoluent aussi. Elles ne sont plus les valeurs du groupe que moi j'ai rejoint ça fait 18 ans (Participant #13).

Un autre gestionnaire de longue date nous présente sa compréhension des valeurs d'EnergyCo comme suit :

Nos valeurs étaient :1) l'excellence technique : notre entreprise était connue par la qualité et la profondeur de ses services techniques; 2) le partenariat avec les clients; 3) les relations à long terme avec les clients (la qualité de la relation et de partenariat avec le client); 4) et finalement, la solidité financière (Participant #10).

Cette réponse émanant d'un directeur de filiale permet de comprendre qu'il s'agit d'une lecture personnalisée des différentes valeurs organisationnelles. Il s'agit d'une adaptation des valeurs organisationnelles à une branche d'activités qui est celle des services.

Un autre gestionnaire nous présente son explication personnelle des valeurs, une explication tout à fait est différente de celle du gestionnaire précédent :

Nos valeurs portent sur les humains : ces derniers doivent être traités avec respect, intégrité et équité. Pour moi ça toujours était très important le fait de traiter tout le monde sur la même base ne pas avoir de discrimination de disparité ... Que tout le monde soit traité pareil. Quand tout le monde se sent traité équitablement, c'est de l'équité. Ça pour moi c'est super important pour ne pas créer de la haine et de l'insatisfaction (Participant #9).

Questionné sur les valeurs de l'entreprise EnergyCo, un gestionnaire de filiale nous affirme qu'un chantier de reformulation des valeurs est en cours et que cela n'est pas encore très clair:

We're in the process of rolling out new values. So, we are retiring the old values of the company, we are in the process literally this month rolling out new values globally, and the behaviors associated with it (Participant #14).

Voulant mieux comprendre les différences entre les anciennes et les nouvelles valeurs, ce gestionnaire nous confirme que ce projet de transformation des valeurs se base sur un changement d'approche : d'une approche se concentrant sur le fonctionnement interne de l'entreprise vers une approche se concentrant sur le client. Les propos ci-dessous justifient cela :

I can't fully answer what is the change because I haven't seen it and we are literally still in the process. But I can definitely tell you that the old values and their associated statements were very, very out of step with the future direction of the company as it's been articulated for the last 18 months.

What I can tell you is that the values that had been created 10 years ago when the company was very much an oil and gas company and it was also very focused internally for the company, those values are no longer useful. So, the new approach is to probably really flip that and be more customer focused first, rather than just focused on driving our own priority, and incentive. So, I think that's a big shift. (Participant #14)

Dans cette même veine, un autre gestionnaire nous explique que le changement au niveau de l'organisation du groupe a entraîné un changement de valeurs, de valeurs communes et partagées par chaque branche d'activités vers des valeurs qui sont aujourd'hui encore peu claires et peu définies :

C'est sur ce qui m'a étonnée quand je suis arrivée c'est que quand l'entreprise était répartie en branches, on était dans la branche des services, on partageait vraiment des valeurs communes. Maintenant qu'on est regroupé différemment par unité d'affaires, c'est sûr que nos métiers sont différents, on se rejoint quelque part, mais le milieu est différent, c'est comme si on regardait le même tableau pas de la même place donc nos réflexes sont différents souvent puis par rapport à certains projets, nos réflexes sont assez différents. Des valeurs communes c'est sûr qu'on en a quand même au niveau des sites, certaines pratiques telles que la gestion à distance et d'autres pratiques (Participant #9).

Les documents officiels d'EnergyCo ne font pas mention de l'existence de valeurs qui se différencient par secteur d'activités ou par niveau hiérarchique. En effet, le peu d'informations officielles que nous avons pu trouver à ce sujet est lié à des valeurs qui existaient avant le déploiement du projet de transformation de l'entreprise. Quatre valeurs fondatrices existaient et sont en lien avec l'importance d'avoir une bonne performance sur le long terme, l'engagement, l'audace et la cohésion des différentes parties prenantes de l'organisation.

En somme, il y a au moins deux familles de valeurs : les valeurs écrites et circulées dans les documents officiels et les valeurs nommées qui ressortent des discours des hauts gestionnaires. Ces valeurs ne sont pas les mêmes. Comme le souligne un gestionnaire de filiale :

Entre les valeurs nommées et les valeurs écrites, il y a une grande différence. Les valeurs nommées n'ont pas changé : nous avons les valeurs de groupe et d'autres valeurs qui ne sont pas exactement les mêmes. Mais les valeurs vécues sont différentes (Participant #9).

En conclusion, à partir des données dont nous disposons, les valeurs de l'entreprise EnergyCo ne sont ni bien définies ni bien communiquées à l'interne. Cela peut s'expliquer par la présence d'un système de communication déficient au sein de l'organisation qui biaise la compréhension des différentes valeurs et les rend malléables par les différents acteurs organisationnels.

#### *b- Image de marque*

EnergyCo est une entreprise qui utilise un même nom pour commercialiser ses produits partout dans le monde. Avec sa forte présence internationale, l'image de marque a été des fois mise à l'écart. Très récemment, la maison mère d'EnergyCo décide d'investir plus dans une image de marque plus forte et elle en garde un contrôle strict. Ainsi, la maison mère a mis en place un plan de communication global pour renforcer son image de marque et imposer sa dimension internationale. Un participant nous explique :

La campagne publicitaire met en scène les changements qui transforment petit à petit notre quotidien pour les petites choses comme pour les grandes. Nous célébrons ici l'élan, ce moment où l'on se projette vers l'avenir avec une nouvelle énergie (Participant #20).

L'image de marque raconte l'évolution du groupe via son passé, son présent et son futur et par conséquent elle est le reflet de son identité. Elle souligne la proximité de l'entreprise de ses clients comme précise un gestionnaire :

L'image de marque est porteuse d'une vision positive et optimiste de l'avenir. C'est ce qui nous différencie sur un marché devenu mondial et facilite notre approche client, au plus près des territoires (Participant #20).

Cette image de marque est principalement formulée et canalisée par la maison mère comme le mentionne un gestionnaire travaillant en France :

Pour accompagner ces nouveaux défis et accélérer notre développement, nous avons pris la décision de nous doter d'une plus forte (Participant #22).

Bien que les gestionnaires interviewés affirment que l'image de marque est la responsabilité de tous à tous les niveaux organisationnels, aucun exemple d'actions menées à une échelle inférieure de celle de la maison mère n'a été présenté.

#### *c- Vision, mission et politiques de l'entreprise EnergyCo*

EnergyCo reconnaît l'importance de l'environnement dans lequel elle opère. Cet environnement a connu des changements drastiques dont la plus notable et influente sur l'activité du groupe est le changement climatique. Afin de faire partie des acteurs cherchant une solution à cette problématique, EnergyCo a mis en place une nouvelle vision soit celle d'être un acteur clé dans la transformation énergétique. Un participant souligne :

Porté par l'ambition de contribuer à un progrès harmonieux, EnergyCo relève les grands défis mondiaux comme la lutte contre le réchauffement climatique, l'accès à l'énergie pour tous ou la mobilité (Participant #16).

La transformation énergétique menée et encouragée par EnergyCo est décrite plus en détail dans la partie portant sur le projet de transformation de l'entreprise. L'entreprise souligne qu'avoir moins d'impact négatif sur l'environnement ne peut se faire sans une mise en valeur des énergies renouvelables et une proximité au client. Ainsi, sa nouvelle mission est de proposer « à ses clients (particuliers, professionnels, entreprises ainsi que villes et territoires) des solutions de production d'énergie et des services qui répondent en même temps aux besoins individuels et aux enjeux collectifs » (Participant #16).

Durant les dernières années, EnergyCo a mis en place de nouvelles politiques générales permettant de mettre l'environnement et le client au cœur des préoccupations majeures de l'entreprise. Parmi ces politiques, nous notons une politique d'innovation et une politique de responsabilité sociale. Pour ce qui est de la politique d'innovation, elle cherche à renforcer la capacité d'EnergyCo d'être toujours à la recherche de nouvelles solutions plus adaptées à la réalité organisationnelle :

EnergyCo cherche à développer un concept d'innovation qui soit durable (100 - 200 ans) par rapport à des modes de consommation et des modes de production d'apport d'énergie. C'est une de nos politiques générales (Participant #25).

Parmi les actions entreprises est la recherche d'un engagement de la part de ses différentes parties prenantes dans ce processus de transformation énergétique, « EnergyCo collabore avec ses clients et ses partenaires afin de construire une communauté qui imagine et crée aujourd'hui des solutions d'avenir » (Participant #17).

La politique de responsabilité sociale est la plus importante politique développée par EnergyCo et qui sert de ligne directrice pour l'ensemble de ses activités. Selon le directeur de responsabilité sociale des entreprises, cette politique est très vaste et riche en même temps.

La politique de responsabilité sociale reprend toutes les thématiques qui sont liées à l'environnement, au développement social, durable ou relations partenariales avec les stakeholders extérieurs. Ça comprend aussi une partie de lobbying avec les pouvoirs publics au niveau national, au niveau régional, continental (européen) et au niveau mondial. Et cela comprend aussi une partie qui est liée justement à l'innovation sociale, par rapport à des projets qui accompagnent, en fait, les projets de développement du business de l'entreprise (Participant #25).

Avec cette nouvelle politique de responsabilité sociale, EnergyCo met en avant sa volonté de dépasser l'objectif de rentabilité financière et de collaborer avec ses différentes parties prenantes pour contribuer à la société.



## Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter les entrevues menées et les deux EMN nommées EnergyCo et AlimentCo pour des fins d'anonymat. Chacune de ces deux entreprises a connu une évolution spectaculaire de ses activités durant ce dernier siècle, tout comme leurs secteurs d'activité de l'alimentation végétale et de l'énergie. Très récemment, les deux entreprises ont décidé de mettre en place des plans de transformation qui ont impacté leur vision, leur mission, leur stratégie, leur organisation et leur structure. Ces projets de transformation sont intéressants dans la mesure où ils sont rares et représentent des processus de longue durée entraînant des modifications des rapports de force au sein de chacune de ces deux EMN.

Mais qu'en est-il de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales? Comment cette transformation a-t-elle influencé le quotidien de ces acteurs et leurs prises de décision relatives aux normes managériales? Dans le chapitre qui suit, nous présenterons le vécu de dix hauts gestionnaires des filiales avant et après cette transformation.

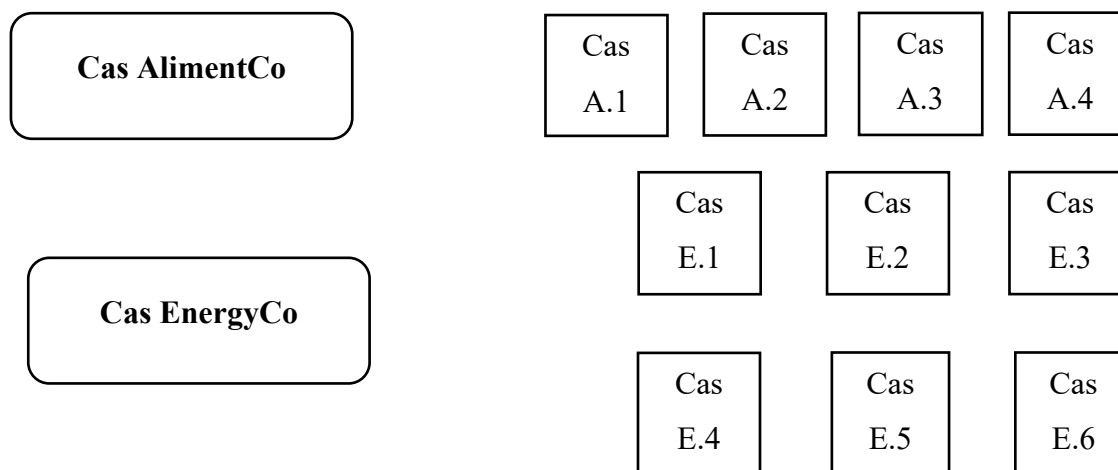
# **Chapitre 6 : Résultats relatifs à l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN à partir des données de l'enquête**

## **Introduction**

Ce chapitre expose une partie des résultats de l'enquête menée auprès des hauts gestionnaires des filiales. En se basant sur les données collectées, il se penche sur l'analyse de notre objet de recherche qui est l'autonomie décisionnelle de ces gestionnaires en matière de politiques et pratiques de GRH.

Rappelons que notre méthodologie repose sur des études de cas multiples qui comprennent comme unités d'analyse des cas individuels. Notre choix méthodologique implique donc deux niveaux d'analyse : le niveau de l'ensemble de l'EMN et le niveau des hauts gestionnaires des filiales. Pour EnergyCo, nous disposons de six études de cas représentées par 6 hauts gestionnaires de filiales à l'étude alors que pour AlimentCo, nous avons quatre études de cas représentées par 4 hauts gestionnaires de filiales. Chaque cas sera ainsi traité comme une expérimentation à part entière. Le schéma ci-dessous (Figure 6.1) illustre les cas multiples dont nous disposons et qui vont servir à étudier l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH.

Figure 6.1 Les cas multiples à l'étude : 4 d'AlimentCo et 6 d'EnergyCo



Le fardeau d'une thèse qualitative, et encore plus celui d'une thèse qui cherche à situer les facteurs individuels par rapport aux facteurs institutionnels et organisationnels, est de faire montrer une transparence suffisante pour que le lecteur puisse comprendre et interpréter les données dont nous disposons. En plus, il faut donner la parole aux gestionnaires qui ont fourni l'information riche dont nous disposons et qui ont bien voulu partager leur vécu avec nous. C'est le but de ce chapitre en ce qui a trait à l'autonomie décisionnelle. Nous présentons en détail nos dix études de cas en procédant de la même manière : d'abord, le profil et les expériences professionnelles du gestionnaire (qui ne dépasse pas une dizaine de lignes par répondant et qui permet de mettre l'accent sur le fait que nos entretiens ont eu lieu avec des êtres humains qui ont fait le lien, d'une façon ou d'une autre, entre leur propre vie privée et leur vie professionnelle) et ensuite sa perception et son vécu de l'autonomie. La Partie 6.1 présente ainsi les quatre études de cas de l'entreprise AlimentCo. La Partie 6.2 expose les six cas de l'entreprise EnergyCo. Pour le lecteur qui veut saisir en premier lieu la portée et la nature de ces dix cas, il s'agit de consulter les tableaux 6.1 et 6.7 décrivant les caractéristiques des individus concernés et les tableaux 6.6 et 6.14 exposants la synthèse de leur autonomie décisionnelle. La Partie 6.3 de ce chapitre présente une première intégration des résultats détaillés présentés dans les Parties 6.1 et 6.2 sous trois formes : la variation inter-organisationnelle de l'autonomie, la

variation en fonction des politiques RH de l'autonomie et la variation transversale de l'autonomie.

## 6.1 Autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales d'AlimentCo : quatre études de cas

L'entreprise AlimentCo dispose de cinq unités d'affaires et de cinquantaines de filiales à travers le monde. Les dix entrevues menées auprès de ce groupe nous ont permis d'avoir 4 études de cas individuels.

Le tableau 6.1 ci-dessous présente les détails de ces cas. Afin de respecter l'anonymat des participants, nous proposons un nom fictif à chacun de ces hauts gestionnaires. Dans ce qui suit, chaque cas sera présenté en détail permettant d'analyser les niveaux d'autonomie décisionnelle de ces quatre gestionnaires de filiale et la manière selon laquelle cette autonomie est reçue et vécue par ces acteurs.

Tableau 6.1 Description des quatre cas individuels d'AlimentCo

<b>AlimentCo</b>	<b>Cas A.1</b>	<b>Cas A.2</b>	<b>Cas A.3</b>	<b>Cas A.4</b>
Nom proposé	William	Gabriel	Thomas	Emma
Poste occupé	Directeur général de la région Amérique du Nord	VP RH- filiale Québec	VP qualité et projet d'amélioration continue – Filiale Québec	Directrice générale, filiale Nord Centre
Genre	Homme	Homme	Homme	Femme
Intervalle d'âge	55 et plus	45-55	45-55	35-45
Expérience au sein d'AlimentCo (intervalle d'années)	10-15	5-10	5-10	5-10

## **6.1.1 Cas AlimentCo 1 : le cas de William**

### **6.1.1.1 Profil et expériences professionnelles**

William est un homme dont l'âge se situe dans l'intervalle 45-55 ans. Il est né et a grandi au Canada. Il est marié et père de deux enfants. Après avoir eu son diplôme de baccalauréat en Finance, il a commencé sa carrière au sein d'une EMN dans le secteur de la vente et le commerce. Puis, il a fait son entrée au sein d'une EMN opérant dans le secteur de l'agroalimentaire. Après une dizaine d'années d'expériences, William intègre l'entreprise AlimentCo à titre de directeur général d'une filiale au Canada. Au cours des dernières années, il a occupé d'autres postes de direction au sein d'AlimentCo dans d'autres pays que le Canada avant d'avoir eu « l'occasion de revenir au Canada pour gérer l'Amérique du Nord suite à une demande familiale », souligne-t-il. Présentement, William est le président directeur-général de l'unité d'affaires d'Amérique du Nord.

### **6.1.1.2 Autonomie décisionnelle**

William décrit son autonomie décisionnelle comme très forte dès son entrée en fonction au sein d'AlimentCo. Il affirme que, d'une manière générale, les dirigeants des filiales ont un fort degré de liberté et que les échanges de bonnes pratiques entre les différentes entités organisationnelles sont encouragés. Il souligne :

AlimentCo n'était pas une entreprise qui faisait des acquisitions et qui intégrait les entités acquises dans un modèle déterminé. AlimentCo laissait donc beaucoup de liberté aux dirigeants des entreprises acquises pour continuer leur business. On favorisait l'échange des bonnes pratiques pour essayer d'améliorer les deux : l'acquis et l'acquéreur.

Suite à la mise en place d'un plan de transformation organisationnelle au sein d'AlimentCo, William décrit son autonomie décisionnelle comme étant très forte. Selon lui, ce plan de transformation visait à avoir des unités organisationnelles mêmes les plus petites avec une forte autonomie décisionnelle.

Au cours des dix dernières années, on a vraiment fait un virage international. Il fallait faire descendre le pouvoir décisionnel et la responsabilité. Les gens regardaient trop en haut. Et ça ne peut plus quand on est rendu 14 000 employés. C'était impossible pour moi de faire le tour de 45 usines une fois par année. J'ai toujours voulu faire ça, mais c'était impossible.

Plus précisément, William affirme que les directeurs des « business units » et des filiales de l'entreprise disposent d'une forte autonomie décisionnelle. Selon lui :

Aujourd'hui, on a créé des filiales plus autonomes et les directeurs généraux des filiales n'ont donc plus besoin de se reporter au Directeur général du Groupe... Nous, les PDG des business units ont un vrai pouvoir chez AlimentCo...

Il rajoute que malgré l'existence de plusieurs projets communs à toutes les filiales, « le business day-to-day est une affaire très spécifique au contexte local et émane de la responsabilité du gestionnaire local ».

Cette forte autonomie décisionnelle de William s'applique aussi aux différentes politiques et pratiques de GRH. Notre interviewé fait valoir que les dirigeants des unités d'affaires participent à la création de nouvelles politiques et pratiques de GRH et ont une grande latitude dans l'implantation de ces dernières. Selon lui :

L'équipe RH groupe crée les nouvelles normes managériales. Puis, il consulte les directeurs des BU. Le groupe impose très peu. C'est le processus : on a l'équipe RH du groupe et les directeurs et les responsables RH des BU.

Puis, William va plus loin en précisant que même les filiales disposent d'une grande latitude dans la création des nouvelles politiques et pratiques RH :

Si les RH de mes filiales d'Amérique du Nord disent qu'ils ont quelque chose, cela va passer au niveau de la maison mère.

De même, il met de l'avant que les hauts gestionnaires de la maison mère, des unités d'affaires et des filiales travaillent d'une façon conjointe sur plusieurs projets portant sur les normes managériales.

Nous avons développé plusieurs chantiers pour faire évoluer l'organisation. Attention, on n'a pas eu les solutions, on a eu des chantiers. On a nommé des responsables de chantiers. Une fois la réflexion faite, présentée et acceptée par la haute direction, ça bascule dans l'opérationnel du sujet concerné. Si c'est du RH, ça bascule en RH. La réflexion s'est faite par des comités larges incluant des centaines de personnes à différents niveaux : maison mère, unités d'affaires et filiales.

Dans ce qui suit, deux exemples de chantiers RH sont présentés afin d'illustrer la forte autonomie décisionnelle de William. Le tableau 6.2 résume l'ensemble de ces éléments.

Le premier exemple porte sur le chantier lié à l'activité de rémunération. William précise son implication dans la création et dans l'implantation des politiques de rémunération de son unité d'affaires :

Le chantier de la rémunération visait le re-grading complet et équitable dans toute l'organisation. Il y avait différents modèles de grading dans les BU. Pour régler les problèmes d'équité au niveau salarial, c'était un vrai travail.

Dans notre BU, c'est terminé, car nous avons des obligations avec l'équité salariale ici au Québec. Donc, ça sert d'exemple pour les autres BU. Cela nous permet d'être comparables que l'on utilise Mercer ou un autre indice.

Cet exercice de création d'une norme avec des outils d'unités qui ont différentes origines se fait avec de la flexibilité. Il y a eu des endroits où l'échelle nous place le poste à tel endroit, mais l'individu mérite plus ou moins. On a donc cette flexibilité pour un certain temps.

Le deuxième exemple porte sur le chantier lié à la gestion des talents. William attire l'attention à sa faible implication dans la création et sa forte latitude en matière d'implantation d'une politique spécifique à son unité d'affaires. Il précise.

Pour la gestion des talents, nous avons fait l'exercice avant d'aller rencontrer les autres équipes des autres unités d'affaires. On a tous le même modèle à préparer pour aller

parler le même langage. Je le fais avec mon directeur RH et les directeurs de département. Nous étions donc sûrs que notre politique est en accord et alignée avec les grandes lignes du chantier de gestion des talents co-défini.

William rajoute qu'à l'échelle locale, ce chantier se basait sur la collaboration de plusieurs parties prenantes qui avaient une vision parfois différente les unes des autres:

Parfois, nous avons des points de vue différents sur des personnes ayant vécu diverses expatriations. C'est là que ça devient intéressant. On peut être surpris par l'intégration de certaines personnes et donc d'identifier de vraies superstars.

Cette autonomie des équipes locales n'est pas absolue étant donné que la maison mère impose l'utilisation de certains outils en communs qui sont la résultante de l'exercice de co-crédation des chantiers qui impliquait des centaines de gestionnaires à plusieurs niveaux :

Comme les hauts gestionnaires des BU ont une grande autonomie, il fallait créer des outils communs pour ramener une vision globale pour le groupe.

Tableau 6.2 Autonomie décisionnelle de William (A.1)

	<b>Cas de William (A.1)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte
Politique de rémunération			Très forte	Très forte
Politique de gestion des talents			Faible	Très forte

### 6.1.2 Cas AlimentCo 2 : le cas de Gabriel



### **6.1.2.1 Profil et expériences professionnelles**

Gabriel est un homme dont l'âge se situe dans l'intervalle de 45-55 ans. Français et très récemment canadien, il a vécu dans au moins plusieurs pays notamment la France, la Grande-Bretagne et le Canada avant de décider de s'installer au Canada en compagnie de sa femme et sa fille. Cette décision était motivée par son acceptation d'un poste de vice-président des ressources humaines au sein d'une filiale canadienne de l'entreprise AlimentCo.

Il est trilingue parlant le français, l'anglais et l'italien. Son expérience internationale a débuté à 17 ans, âge auquel il a décidé de faire ses études en GRH dans une prestigieuse école de commerce suisse. Gabriel a débuté sa carrière professionnelle au sein d'une grande EMN. Après y avoir passé une vingtaine d'années en occupant différents postes de haute direction en RH et dans différents pays, il accepte un nouveau défi au sein d'une nouvelle entreprise soit celle d'AlimentCo.

### **6.1.2.2 Autonomie décisionnelle**

L'intégration de Gabriel au sein d'AlimentCo s'est faite au moment où l'entreprise a décidé de lancer le projet de transformation. Durant cette phase transitoire, Gabriel décrivait son niveau d'autonomie décisionnelle comme très élevé. Il était la personne responsable et en charge de « moderniser les RH ». Selon lui :

Quand je suis arrivé au sein de cette filiale, j'avais comme objectif de moderniser les ressources humaines chez AlimentCo Amériques du Nord. À l'époque, on avait juste des usines au Canada (Québec et Ontario). On vendait aux États-Unis, mais le mois où je suis arrivé, on achetait aux États-Unis.

Gabriel poursuit en précisant que le besoin de modernisation de la fonction GRH en Amériques du Nord est la résultante de l'existence d'un modèle de gestion désuète qui reposait depuis plusieurs années sur une gestion familiale et se limitait à des activités transactionnelles de la fonction RH.

Il y avait un gros décalage entre ce qui se faisait en Europe et ce qui se faisait au Québec. Il n'y avait plus de VP RH depuis près d'un an et demi. C'était la fille de l'ancien propriétaire qui était VP RH. Quand on parle d'entreprise paternaliste, l'ancien propriétaire avait mis sa fille au RH. Elle s'était exclusivement recentrée sur la gestion des relations de travail, la gestion de la paie et quelques événements. On était très transactionnel et très réactif.

Ainsi, Gabriel était responsable de la création de nouvelles politiques et pratiques RH. Plus précisément, il disait qu'il avait à créer l'ensemble du système RH de la filiale:

Je m'étais fixé un plan sur 5 ans. Parmi mes priorités, il fallait travailler sur la rétention de nos talents, la mise en place des systèmes de GRH pour se démarquer, la classification et la revue de la politique de la rémunération et finalement la mesure de l'équité interne et externe... Rien n'était structuré. J'ai donc débuté par une revue de la rémunération pour être équitable.

À ce stade, « avoir une cohérence dans les pratiques managériales du groupe n'était pas important pour AlimentCo », souligne-t-il. « Quand je suis arrivé, j'avais 5 systèmes de paie différents avec 7 usines », affirmait-il. Puisqu'aucune politique de rémunération n'existait au sein de la filiale, une nouvelle politique de rémunération a été créée et mise en place par Gabriel comme précisé ci-dessous :

Mais quand je n'avais pas de classification (en rémunération), j'étais très mal. Je l'ai mis en place, peut-être un peu croche, mais j'étais capable de savoir si je payais trop ou pas assez par rapport au marché et en interne. J'ai aussi travaillé sur les avantages sociaux.

La forte autonomie décisionnelle de Gabriel s'appliquait à l'ensemble du système RH. La politique de rémunération n'est qu'un exemple parmi d'autres des politiques RH.

Comme précisé dans ce qui précède, le projet de transformation a permis de « mettre en place une vision et une stratégie sur le long terme qui sert de guide pour prendre des décisions quotidiennes, mensuelles ou annuelles », souligne-t-il. Le projet de transformation stratégique

impactait ainsi l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales. Gabriel nous a affirmé que le degré de son autonomie décisionnelle est demeuré très fort malgré la volonté de l'équipe RH du siège de coordonner l'ensemble des activités RH. Selon Gabriel, il y a eu un travail de co-création des normes managériales. C'est surtout lors de l'implantation des politiques RH que tous les gestionnaires des filiales disposent d'une forte autonomie :

Nous les gestionnaires des filiales, nous avons beaucoup d'autonomie sur la façon dont on va pouvoir mettre en œuvre les politiques RH et lors du déploiement, le groupe n'avait rien imposé.

Gabriel met de l'avant que cette autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales reflète la réalité du contexte très décentralisé dans lequel opère l'organisation.

Dans le contexte très décentralisé, ça prend des managers très autonomes. Une fois que les orientations sont données, c'est des gens qui sont des experts métiers et de bons managers qui vont prendre la responsabilité du comment mettre en place ces orientations...

Cette très forte autonomie décisionnelle de Gabriel peut être décortiquée en une grande latitude décisionnelle relative à la création de nouvelles politiques et pratiques RH et une grande latitude décisionnelle relative à l'implantation des politiques et pratiques émanant d'un niveau supérieur.

En premier lieu, Gabriel a une grande latitude quant à la création de nouvelles politiques et il collaborait avec l'équipe de la maison mère pour établir de nouvelles normes managériales. Selon lui :

Le groupe AlimentCo avait des politiques. On grandissait ensemble. Je travaille très bien avec les équipes de France et elles ont fait le même virage au même moment.

L'équipe RH de la maison mère s'inspire de ce qui est fait par les gestionnaires locaux pour créer des normes managériales mondiales. C'est le cas par exemple des politiques de rémunération qui ont connu une diffusion inversée de la filiale québécoise vers la maison mère. Gabriel disait :

L'équipe corporate centrale s'est basée sur ce que je faisais en termes de politiques de rémunération en Amérique pour promouvoir des méthodes qu'elle a globalisées au niveau du groupe. Je n'étais pas caché.

En second lieu, Gabriel souligne qu'il dispose d'une grande autonomie quant à l'implantation des différentes politiques et pratiques RH:

On s'est donc retrouvé avec un chantier international de management, mais comment allait-on le déployer ? On a mis en place tout un programme de déploiement mondial avec des outils pour stimuler la créativité. J'ai été participant du groupe de déploiement et puis comme opérateur du déploiement. C'est un grand succès.

L'implication locale est une des conditions imposées par la maison mère lors du lancement du projet de transformation. Selon Gabriel, même le niveau le plus bas de la hiérarchie organisationnelle est impliqué dans cette démarche :

Le groupe impose une implication locale. Mais après, nous, en Amérique du Nord, on doit s'assurer que chaque usine a son projet d'implantation locale. On demande donc à nos usines de bien s'impliquer.

Cette implication nécessite aussi un travail de coordination pour remonter les informations au niveau supérieur. Gabriel explique :

Chaque unité d'affaires est laissée à elle-même pour décider comment elle veut organiser cela et sur comment elle va remonter son feedback au groupe.

Pour mieux expliquer sa forte latitude décisionnelle quant à l'implantation des politiques, Gabriel assure qu'il y avait des différences d'implantation d'une région à une autre et d'une filiale à une autre. Selon lui :

L'ensemble des cadres supérieurs se sont mis d'accord sur la façon dont ils voulaient descendre ce projet de normes managériales, après chaque unité d'affaires et chaque filiale se débrouille. Chacun définit localement la façon dont il voulait déployer le projet. On est assez décentralisé. En Amérique du Nord, nous avons déployé le projet d'une façon différente qu'en Europe ou en Russie. Tous les projets sont peu centralisés... Le comment c'est la filiale qui le décide.

Afin d'illustrer sa forte autonomie décisionnelle, Gabriel donne des exemples des pratiques RH. Le premier exemple est lié à la politique de recrutement. Gabriel affirme qu'il dispose d'un très fort degré d'autonomie décisionnelle (« j'ai une très grande autonomie décisionnelle au niveau du recrutement », souligne-t-il) étant donné qu'il est impliqué dans la création et la mise en place des politiques de recrutement. La forte latitude d'implantation des politiques de recrutement est illustrée par ce qui suit :

Pour ce qui est du recrutement, chaque business unit, chaque filiale décide de comment elle compte mettre en place la politique de recrutement à l'exception du périmètre du Groupe (c'est-à-dire les postes de VP et de PDG).

Quant à la forte latitude de création de politique de recrutement, Gabriel affirme :

Au niveau de ma filiale, nous avons travaillé sur le développement des produits non saisonniers. Nos usines sont donc pleines à longueur d'année. Ce qui nous challenge, c'est que nous n'arrivons plus à recruter des gens locaux, car ils ne veulent plus travailler 7/7 au salaire minimum. Donc, on utilisait des programmes de travailleurs migrants saisonniers (avec le Guatemala par exemple). Maintenant, on va devoir réfléchir à des programmes 6 mois puis un autres 6 mois pour avoir des employés en permanence.

Le deuxième exemple porte sur la politique de formation et développement des compétences. Gabriel estime qu'il a une très forte autonomie décisionnelle vis-à-vis cette politique. Il souligne qu'il participe à la construction et au déploiement des formations locales et globales qui sont coordonnées par une personne de l'équipe RH de la maison mère.

On construit un catalogue de formations pour permettre à nos managers d'être capables d'atteindre les exigences du projet de normes managériales. C'est un projet en cours. Il y a des formations in house et en externe. Il y a des projets qui sont aussi locaux et pas forcément globaux. Ça dépend des besoins des filiales et des business units. Ce n'est pas très rapide non plus. Il y a une coordination au niveau de la formation du groupe, il y a donc une personne qui s'assure que ça se développe dans l'ensemble du Groupe.

Le troisième exemple est lié à la politique de rémunération. Après avoir eu une grande autonomie décisionnelle en matière de rémunération qui s'est achevée par la création d'une politique propre à la filiale canadienne juste au début du projet de transformation, l'équipe RH de la maison mère a décidé d'utiliser le modèle développé par Gabriel, notre VP RH de la filiale québécoise, comme guide lors de la création de la politique de rémunération du groupe. Cette diffusion inversée souligne encore une fois la grande latitude décisionnelle des gestionnaires des filiales et l'ouverture de l'équipe RH de la maison mère à des échanges de bonnes pratiques entre les différentes entités organisationnelles. De même, « un projet d'harmonisation des systèmes de paie dont l'équipe est formée par des gestionnaires internes à l'entreprise (un chef de projet à temps plein avec une petite équipe) a été mis en place et dont l'idée n'est pas venue de l'équipe RH du groupe, mais des hauts gestionnaires des filiales et des business units faisant face à un problème d'équité et de transparence lors des mobilités internes » souligne-t-il. « Mon patron fonctionnel au groupe, le directeur RH du groupe AlimentCo applaudit ces changements initiés par les niveaux hiérarchiques plus bas » rajoute-t-il.

Questionné sur l'évolution de son autonomie décisionnelle en matière des politiques de rémunération après la transformation stratégique, Gabriel nous explique que son autonomie décisionnelle a évolué d'une très forte à une autonomie modérée, voire faible. Il précise qu'il n'est plus en mesure de créer une nouvelle politique après la mise en place du projet d'harmonisation en matière de rémunération. Ce projet était porteur de directives que les différentes parties prenantes ont approuvées, mais qui doivent être appliquées telles quelles. Selon lui :

Nous avons des politiques de rémunérations qui précisent sur quel critère on va décider d'une augmentation salariale et on va avoir une politique sur les bonus et comment ils vont être calculés. Le groupe doit appliquer ces différentes politiques qui sont plus des directives (répondant à la question 'comment') que des politiques. Pour la rémunération il y a une faible marge de manœuvre, pour les bonus c'est assez strict et il y a des formulaires à remplir.

La politique de santé et sécurité au travail constitue notre quatrième exemple. Gabriel précise qu'il dispose d'une très forte autonomie décisionnelle en la matière. Il explique :

Pour la SST, c'est très local aussi. Par contre on est très ouvert au, défenseur et promoteur du partage des bonnes pratiques. Si nous avons une bonne pratique qui existe et qui fonctionne et qui peut être généralisée, elle va être diffusée et elle va être récupérée. Pour ce qui est des SST par exemple, c'est géré localement avec partage de bonnes pratiques très dynamiques.

Un autre exemple porte sur la politique de diversité. Gabriel fait valoir qu'avec la forte autonomie décisionnelle dont il disposait, il était l'initiateur d'une politique formelle de diversité qui n'existait pas auparavant au sein d'AlimentCo :

Au début de ma carrière chez AlimentCo, j'ai mis en place un système qui favorise l'intégration en emploi des personnes de discrimination et qui est fondé sur trois critères : performance, potentiel et position compétitive. Quand, les membres de l'équipe RH du groupe ont vu cela, ils étaient contents.

Finalement, Gabriel précise que son niveau d'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de gestion des hauts gestionnaires est très faible, voire nul. Il souligne :

Quand il s'agit de gérer les tops exécutifs (le périmètre du groupe), il n'y a pas d'autonomie, tous les PDG des filiales et des business units sont traités de la même façon et doivent respecter les mêmes règles (relatives au recrutement, à la rémunération, à la gestion de la performance, etc.).

Pour ce qui est de la gestion de la performance des cadres supérieurs, il avance qu'il y a eu une co-création d'une politique avant de disposer d'une très faible latitude décisionnelle dans son implantation:

C'est la première compagnie où nous sommes évalués sur les valeurs de l'entreprise. Depuis 3 ou 4 ans et notamment avec le projet de normes managériales quand **nous avons déterminé** le mode de gestion de la performance des cadres supérieurs d'AlimentCo basé notamment sur les comportements et les attentes des managers.

Ce faible niveau d'autonomie décisionnelle s'applique aussi à la politique de rémunération des hauts gestionnaires étant donné que Gabriel avait une faible latitude au niveau de la création de la politique et aucune latitude au niveau de l'implantation de cette dernière. En effet, cette politique est très précise et dont l'application intégrale est surveillée par la maison mère. De

plus, elle ne tient pas compte des spécificités locales telles que les lois locales comme précisé ci-dessous :

L'équipe RH du groupe a descendu une politique de rémunération à propos de la gestion des cadres supérieurs. **J'ai participé.** Mais, ils m'ont défini la structure du bonus. Une partie groupe, une partie sur la performance individuelle, etc. Je n'ai pas de problème avec la partie variable sur le top management. En Amérique du Nord, on parlerait d'une quinzaine de personnes des comités de direction des BU. Mais, pour un directeur d'usine, je trouve ça exagéré. Donc, quel impact cela va-t-il avoir ? Comme le groupe ne publie pas ses résultats avant le mois d'octobre pour une année fiscale qui se finit en juillet, je ne vais pas pouvoir payer ces gens-là d'ici fin octobre, début novembre. En plus, la loi américaine m'oblige à les payer avant la fin septembre, car les bonus de l'année fiscale précédente doivent être payés dans les 3 mois sinon on a une taxation supplémentaire. **Je n'ai donc pas la possibilité d'adapter la politique. Ça, c'est un petit irritant.** Je vais faire une avance aux États-Unis et je vais m'arranger. Je ne sais pas si c'est pareil ailleurs. **Je crois que l'on a défini des choses trop précises.** On aurait dû me laisser le choix des populations visées. Quand je vois que ça fonctionne bien, c'est des guidelines (directives), pour avoir de la cohérence et d'être équitable, mais de pouvoir s'adapter aux particularités locales, ce n'est pas possible.

La politique de formation destinée aux hauts gestionnaires n'échappe pas à cette règle. En effet, Gabriel nous illustre son très faible niveau d'autonomie décisionnelle en la matière de la manière suivante :

Pour les formations destinées aux hauts gestionnaires, toute la logistique et l'ensemble des formations c'est le RH du groupe qui les organise. Et ici, au niveau de la filiale, nous sommes dans l'exécution et non pas dans la création de ces normes (formations pour les exécutifs et les cadres supérieurs).

Le tableau 6.3 ci-dessous résume l'ensemble de ces éléments relatifs à l'autonomie décisionnelle de Gabriel.



Tableau 6.3 Autonomie décisionnelle de Gabriel (A.2)

	<b>Cas de Gabriel (A.2)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte
Politique de rémunération	Très forte	Très forte	Diffusion inversée puis très faible	Très forte
Politique de gestion des talents			Faible	Très forte
Politique de recrutement			Très forte	Très forte
Politique de formation et de développement des compétences			Très forte	Très forte
Politique de santé et sécurité au travail			Très forte	Très forte
Politique de diversité			Très forte	Très forte
Politiques et pratiques de gestion des hauts gestionnaires (gestion de la performance, rémunération et formation)			Très faible	Très faible

### 6.1.3 Cas AlimentCo 3 : le cas de Thomas

#### 6.1.3.1 Profil et expériences professionnelles

Ingénieur de formation, Thomas est un homme canadien dont l'intervalle d'âge est 45-55 ans. Dès le début de sa carrière, il était attiré par les multinationales. Il dispose d'une vingtaine d'années d'expérience dans différentes filiales canadiennes de plusieurs EMN, et ce dans différents postes (gestionnaire, directeur du développement des affaires, directeur

d'ingénierie, directeur général adjoint et directeur général) et dans plusieurs secteurs d'activité (ingénierie, R&D, agroalimentaire). Il a intégré AlimentCo depuis une dizaine d'années à titre de VP Santé et sécurité au travail avant d'évoluer vers le poste de VP qualité et projet d'amélioration continue au sein d'une filiale au Québec.

### **6.1.3.2 Autonomie décisionnelle**

Tout comme Gabriel, Thomas a intégré la filiale d'AlimentCo tout au début du lancement du projet de transformation. Il affirme que dans le cadre de son premier mandat au sein d'AlimentCo, il disposait d'une très forte autonomie décisionnelle.

« Quand j'ai commencé chez AlimentCo, j'avais beaucoup de liberté dans l'intégration des unités acquises et dans la mise en place des meilleures pratiques », souligne-t-il.

En effet, il précise que dès son entrée en fonction, il était à la tête d'une équipe nord-américaine qui a créé de grandes orientations pour assurer le bon fonctionnement régional d'AlimentCo. Selon lui :

Nous avons donc identifié où nous voulions aller et tracer le chemin. C'est moi qui avais fixé la vision et la direction du changement. J'ai trois directeurs (une par région : Québec; Ontario; États-Unis). Chacun des trois directeurs a 4 usines sous sa responsabilité. Avec cette équipe, nous avons déployé les nouvelles politiques.

Le projet de transformation d'AlimentCo était une opportunité pour Thomas de participer en tant qu'acteur actif à de multiples sous-projets. Il nous informe que son fort niveau d'autonomie ne s'est pas modifié. Selon lui :

Avec le projet de transformation, j'ai pris trois chapeaux (notamment celui de la santé et la sécurité au travail) et j'ai été impliqué dans plusieurs sous-projets de transformation relatifs aux différentes politiques au sein des unités d'affaires et filiales d'AlimentCo.

Il rajoute que l'équipe du siège social ne cherche pas à diffuser des directives très strictes aux gestionnaires des unités organisationnelles du niveau inférieur et qu'elle privilégie l'implication de ces derniers dans la prise de décision. Il souligne :

L'autonomie décisionnelle est un équilibre très variable entre les unités d'AlimentCo. La direction ne cherche pas à avoir une hiérarchie envahissante. Elle ne cherche pas à opérer via des directives très claires, très précises et très sévères. C'est de l'empowerment des gestionnaires locaux avec beaucoup d'autonomie de gestion dans la prise de décision.

Ainsi, il évalue son niveau d'autonomie comme très élevé :

Il y a un suivi rapproché au niveau du plus haut niveau de la compagnie même si nous avons une autonomie totale, affirme-t-il.

Plusieurs exemples de politiques vont être présentés dans ce qui suit afin de décortiquer cette forte autonomie décisionnelle de notre interviewé Thomas. Le premier exemple est lié à la politique de santé et sécurité au travail. Spécialiste en la matière, Thomas souligne qu'il dispose d'une grande autonomie décisionnelle dans la création et la mise en place d'une politique spécifique à sa filiale.

La grande latitude dans la création se justifie comme suit :

En santé et sécurité au travail (SST), j'ai été impliqué dans la création. J'ai travaillé avec des équipes multinationales (France, Russie, Hongrie, Canada, États-Unis). Le but était d'élaborer un standard pour arriver à l'objectif qui était 0 accident durant les dix prochaines années.

Ce standard était un document qui énonçait tous les principes et dans un langage suffisamment général pour ne pas imposer de contrainte plus sévère que la législation locale. C'est donc des énoncés de principes. Ce sont des souhaits et des ambitions...

On était six personnes dans l'équipe projet. Puis après, chaque personne allait dans son unité d'affaires ou dans sa région chercher de la documentation et des informations. Je mobilisais mon coordonnateur SST qui travaillait pour moi pour aller chercher des politiques dans les usines sous ma responsabilité. On regardait aussi à l'externe dans nos réseaux de contacts et sur internet. On prenait les meilleures politiques et on réalisait une fusion de l'ensemble des politiques de notre région. Enfin, on proposait le tout à l'équipe de travail du projet. Avec cela, on bâtissait un document standard groupe.

En décrivant le processus de co-création des politiques de SST, Thomas insistait sur le fait que cet exercice de normalisation visait seulement les grandes lignes et non les directives d'implantation. Selon lui :

La discussion s'élevait au niveau d'ambitions et de souhaits plutôt que réglementaires dans le comment. On voulait être dans le « quoi » de manière à laisser à chaque région et usine, le « comment » ! Ce n'est pas toujours facile.

Quant à la grande latitude d'implantation, Thomas disait que la politique SST doit tenir compte des spécificités locales tout en respectant certains critères très généraux d'audit :

Chaque gestionnaire dans sa localité doit se saisir des principes établis dans ce standard pour les transformer en politiques et en pratiques qui seront mis en œuvre. On a donc notre bible d'ambition santé et sécurité groupe. On a pris un an et demi à rédiger cela. Par la suite, on a créé un document d'audit pour pouvoir s'évaluer. À partir du score sur l'audit du standard, chaque usine pouvait se fixer des objectifs d'amélioration en fonction des axes prioritaires de l'entreprise...

En Amérique du Nord, nous avons émis des politiques spécifiques à notre législation. J'avais une très grande autonomie. Nous avons donc créé des dizaines de politiques. Cette année, on a décidé de n'en ajouter aucune, car les précédentes n'étaient pas pleinement implantées.

Ce projet de santé et sécurité au travail a permis d'établir « un standard international » tout en étant très décentralisé et s'appliquant à tous les employés de toutes les usines et les filiales de l'entreprise AlimentCo. Il affirme :

On devait arriver à un document final qui a été présenté et expliqué à la direction de la maison mère. Après accord, il a été traduit en 7 langues et déployé à l'intérieur d'AlimentCo.

Thomas précise que l'empowerment local ne s'arrête pas au niveau des gestionnaires des filiales. En effet, avec l'outil d'audit en SST, même les gestionnaires des usines ont un important rôle à jouer :

Un standard sans mesure et sans indicateurs objectifs, ça devient un document discriminant. Donc, on a obligé chaque directeur d'usine à faire leur audit et à le refaire tous les deux ans. Chaque équipe de direction d'une usine a un tableau de bord

et dans ce tableau, elle doit réaliser 3 projets en lien avec les objectifs fixés dans le tableau de bord. Cela les oblige à faire de l'amélioration continue.

L'ensemble de ces éléments met en évidence que Thomas dispose d'une forte autonomie décisionnelle en matière de politiques de SST.

Notre deuxième exemple porte sur la politique de recrutement. Thomas évalue son niveau d'autonomie décisionnelle en la matière comme très élevé. Il affirme que la politique de recrutement émane d'un travail de création à l'échelle de la filiale lui permettant de prendre en compte des spécificités locales. Selon lui, au Québec, il fait face à une pénurie de main-d'œuvre opérant comme mécaniciens et en informatique alors les agronomes sont plus faciles à recruter. Il souligne :

Nous avons de la difficulté à recruter des mécaniciens et des informaticiens. C'est l'agriculture agronomique en région. On a moins de densité de population, donc moins de main-d'œuvre disponible. Et pour les agronomes, nous n'avons pas trop de difficulté étant donné que nous avons des partenariats avec plusieurs universités locales. Les gens qui sortent des formations, ils préfèrent venir chez AlimentCo pour travailler dans les champs plutôt que dans les étables des vaches. On n'a pas trop de difficulté. À l'échelle locale, on a une belle expertise et une compétence forte qui fait de nous un pôle d'attraction.

Le troisième exemple est celui de la gestion des talents et de mobilité internationale. Thomas souligne qu'il a un faible niveau d'autonomie décisionnelle en la matière étant donné que cette politique n'émane pas de son champ d'expertise. Selon lui :

Chaque année, il y a un processus spécifique à la gestion des talents qui doit être fait. Nous devons identifier les managers à haut potentiel. Dans les entrevues de développement annuel de ces individus, on demande s'ils sont intéressés par la mobilité géographique (locale ou internationale). Quand un poste s'ouvre, cela va monter par les directeurs RH des business units puis l'équipe RH du groupe pour savoir si une personne est mobile, a les compétences, et s'est manifestée pour la mobilité. Je suppose qu'il y a une base de données.

L'ensemble de ces exemples sont résumés dans le tableau 6.4 et permettent d'illustrer le fait que Thomas dispose d'un fort niveau d'autonomie décisionnelle en matière des politiques qui émanaient de sa responsabilité.

Tableau 6.4 Autonomie décisionnelle de Thomas (A.3)

	<b>Cas de Thomas (A.3)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte
Politique de gestion des talents			Faible	Modérée
Politique de recrutement			Très forte	Très forte
Politique de santé et sécurité au travail			Très forte	Très forte

## 6.1.4 Cas AlimentCo 4 : le cas d'Emma

### 6.1.4.1 Profil et Expériences professionnelles

Emma est une jeune directrice générale d'une filiale américaine de l'entreprise AlimentCo. Elle est néerlandaise et dont l'âge est entre 35 et 45 ans. Mariée et mère de trois jeunes enfants, elle a toujours mis le travail et la famille sur le même pied d'égalité.

Avant de se lancer dans cette expérience internationale, Emma a toujours vécu aux Pays-Bas où elle a travaillé pour une grande multinationale pendant plus d'une dizaine d'années. Puis, elle a fait son entrée au sein de la filiale AlimentCo aux Pays-Bas comme directrice du service à la

clientèle avant d'occuper le poste de directrice de la filiale américaine. Elle nous décrit son parcours comme suit :

I am originally from Netherland. So, I worked for AlimentCo Netherlands for 2 and half years and before that I was always involved in subsidiaries. I was working for a subsidiary of a multinational company in Netherland and I was a subsidiary manager. And when I was in Netherland, I decided to move to AlimentCo on a more customer service role, supply role. It was nice but I missed the subsidiary, I want to run a subsidiary again, I want to manage people in AlimentCo. No plants for the AlimentCo in Netherlands, so there was an option to move other to France or US or Canada. Actually, I choose to be in US or Canada, and I became with US.

#### **6.1.4.2 Autonomie décisionnelle**

Son expérience au sein d'AlimentCo révèle plusieurs éléments relatifs à son niveau d'autonomie décisionnelle. Dans son premier rôle au service à la clientèle d'AlimentCo, Emma avance que son autonomie décisionnelle était très limitée. Elle suivait les directives émanant d'un niveau hiérarchique plus élevé. Selon elle:

We sourced from the plants from the north of France and also from Eastern Europe. It is a customer service job, it was more about making sure that we have the right case show, not running out the stock (get enough supply, the right products at the right time), making sure that the customers were happy (build relationship with them). It was about optimizing those faculties following the headquarters' guidelines.

Emma rajoute que malgré l'existence de réunions entre les différents hauts gestionnaires responsables du service à la clientèle, aucune création de nouvelle politique ou façon de faire n'a été faite :

We do have some international meetings where I had my counterparts in all the countries, all the customer service managers. We met to discuss how we can improve our customer service; how we can improve the relationship with plants and then it was always a struggle.... It was also focused a lot about plants and optimizing plants and not thinking about the customer who was in that role for me very difficult thing because it was all about customer service which is important. They were talking about

how to optimize plants, but they clearly didn't understand what it needs to happen. So, it was a lot of talking and not enough actions about results to run.

Le projet de transformation et le nouveau poste de directrice d'une filiale américaine de l'entreprise AlimentCo ont beaucoup impacté son niveau d'autonomie décisionnelle. Questionnée sur sa contribution au projet de transformation, Emma souligne qu'elle n'était pas impliquée dans le processus de co-création des normes managériales du groupe:

I wasn't part of that, I was a little jealous because I was not part of that. My managers told me at that time that they were part of a group, they have some sessions, day group session or two-day sessions where the top 100 of people in AlimentCo have meetings together, where they work on topics to define a vision.

Toutefois, elle met de l'avant son implication dans l'implantation de la nouvelle vision organisationnelle :

I am part of the big project now, but it is different because the vision is well established, and we are now on the execution mode. It is not anymore about defining stages of it.

Emma dispose d'une grande latitude quant à l'implantation des différentes politiques formulées par les gestionnaires d'AlimentCo. Ainsi, elle estime qu'en tant que responsable de filiale, son niveau d'autonomie décisionnelle est modéré.

Emma nous présente l'exemple de sa stratégie d'empowerment des membres de son équipe qui lui permet d'implanter les politiques RH d'une façon unique et spécifique à la filiale américaine au sein de laquelle elle opère. Selon elle:

I believe a lot in empowerment of my team because I can't do it alone. I believe in making sure that if you engage people in the vision you have, you will build a stronger team and they will also understand what you trying to achieve and they will take ownership of that vision and they will start making it happen. So, I now start doing this here that I try to engage the people with me, my management team but also the supervisors to make sure that we all work together to work on a come and-go vision and put in place the organization's vision.



Elle rajoute:

What we said is we want to make sure that we have what we need to do here locally to become more successful... After, we said that we have some area where we want to get better results, what is the behavior that we need to change in ourselves and in people that are working with us to become more successful. The aim was to highlight the need to attain and reach different goals.

Avec une humble attitude, Emma nous disait que son initiative a reçu beaucoup d'encouragement de la part de ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques.

I think I do recognize that when I talk about this with AlimentCo managers and also with my bosses, that they like it and they say, "yes, this is what we need to do". So, I see that there is a mutual goal there, but I also see that there are not many tools yet in AlimentCo to make this. Yes, I see the connection and I know what they are talking about, but we don't have the tools yet.

Ainsi, avec les politiques en place, Emma estime qu'il y a des outils qui manquent pour une bonne implantation de ces politiques. Selon Emma, l'implication des différentes parties dans la création d'outils communs permet une meilleure implantation des politiques. Elle explique :

So, as we go, I developed the tools and actually, I got help from one of the HR managers and a trainer of another plant. So, it is a bit of both, of me and what is already done in AlimentCo.

Questionnée sur un exemple d'outil manquant et qu'elle avait à développer, elle met de l'avant le besoin d'avoir un programme de leadership qui peut s'inscrire dans le cadre de la politique de formation et de développement des compétences, dont l'application reste très locale et qui lui permet d'avoir des employés mieux outillés et préparés à une implantation de la vision et des politiques émanant du projet de transformation. Selon elle :

An example of tool that is missing is a leadership program such as what I am developing now which follow-up with making sure that people are aware that they need to change something. I don't think you can make one set of training for all the plants, but I think you do need to encourage all facilities and all organizations that they should work one that topic in a way that is part of the new vision because, we want this to be not a good place to work but a great place to work. What makes a great

place to work? That comes to engagement and why you will engage, because you have a good relationship with your peers, with your boss, you have a sense of ownership of the company. I think we are developing in that area to come with the importance of it and I think the next step is the creation of programs to support it.

Emma souligne aussi que la création de cet outil qui est le programme de leadership se fait conjointement avec les gestionnaires et les superviseurs

I am doing it (leadership program) with both managers and supervisors because I don't want to waste first, the managers' time, then the supervisors' time. But the level below of the team lead is not involved yet. And also, the people on the floor are not involved yet. I see that as a next step.

Toutefois, Emma met l'accent sur la difficulté de collaboration avec les autres gestionnaires qui ne comprennent pas des fois, l'utilité d'une telle démarche. Elle explique :

I actually asked the HR director of my subsidiary first, to develop this training and training session but he didn't understand so well what I want to do it.

Emma est, malgré le fait qu'elle n'a pas participé à la création des politiques, soucieuse d'une implantation personnalisée de ces politiques. Elle ne manque pas d'imagination pour avoir une certaine autonomie décisionnelle. Dans ce qui suit, nous présentons trois exemples de politiques RH : la politique de santé et sécurité au travail, la politique de gestion de performance des gestionnaires et la politique de recrutement et de fidélisation des employés.

D'un premier temps, Emma affirmait qu'elle avait une très forte autonomie décisionnelle en matière de politiques de santé et sécurité au travail. En effet, avec un même objectif à travers toutes les filiales qui est d'atteindre une meilleure sécurité pour les employés, Emma nous présente la façon selon laquelle elle a créé une politique comportementale spécifique à sa filiale. Selon elle :

For example, we want to have a better safety performance and we want to have a better recovery, what can we do to attain that? One of the things that we defined as

one of the aspects of behavior that we need to work on it is being more accountable and holding each other. So, that was one of the topics that I and my team defined, and the other thing was empowerment to make sure that we, as a team, try not to do everything ourselves but empowered with people working with us. We all understand what we are doing and that's a process that we started last year, and I tried to continue it now, during the busy times and we will continue that but making a change in culture, a change in behavior of the leadership team.

Ainsi, une façon de faire spécifique à la filiale a été développée par Emma et son équipe.

Un deuxième exemple porte sur la politique de gestion de la performance des gestionnaires. Emma affirme qu'elle dispose d'une faible autonomie en la matière : elle n'a aucune latitude dans la création de cette politique, mais elle dispose d'une faible latitude quant à son implantation. Elle souligne :

We do have a performance review with our managers, to measure how well you develop your team, how well do you listen to your team, how well do you communicate with your team, so there are aspects that I am trying to accomplish. The performance management criteria are set by the HR team of AlimentCo in France... The link with the vision, and what we want to achieve is certainly there, it is more about "how do managers get there?".

Un troisième exemple porte sur la politique d'attraction, de recrutement, de fidélisation des employés. Emma nous explique que sa filiale avait plusieurs défis qui y sont particuliers. « One of those things was regards to connection of people to the company, it was and it is still a big problem ». Elle met de l'avant son niveau d'autonomie modérée en présentant sa forte latitude dans l'implantation de ces politiques et leur adaptation au cas spécifique de sa filiale :

In this area, there is not much labor to hire, so we always struggle with retaining people, so we are trying to fix that. We are trying to get more engagement from people and that is something that is slowly making process, but we are not where we want to be, but we are trying to work on that to retain people.

Bien qu'Emma dispose une autonomie décisionnelle modérée (Tableau 6.5), elle encourage l'ensemble de responsables des filiales qui n'ont pas fait pas partie du processus de

création à avoir plus de latitude sur l'implantation en proposant des solutions uniques à leurs filiales :

I think I would encourage subsidiary managers to start with a process like this, to drill down the new vision into important aspects for their subsidiary. Pick the three or four most important areas that you want to accomplish, that means something to you as a subsidiary. You can say: "I want to be more sustainable". So, what that means, we have for example a local community garden where we grow vegetables for our local community, and I think that is an example of something that is close and which is in line with the new vision, that a subsidiary can make the point and say, these are the four aspects regarding sustainability, for example, the society has a very low safety score, these are the priorities that we want to work on then make sure that the leadership team and subsidiary team works together as a team to build a plan and how to achieve them, and go from drilling it down ...

Then making sure that you understand how we achieve that, do we need capabilities to perform it or are we going to reach the hole road map building that you should do it in a team and not as a manager alone to make it meaningful for a group of people and take the ownership to execute it. That's what I would encourage for everybody, every facility: to do it like that, to create your own strategy, to be an ownership of that and to do the same thing one level down, so make sure that you do the same thing with the team reporting to you and say, in your own department, what are the biggest stumbling blocks that you would like to overcome and how can we, as a team make meaningful goals for that. It is all about empowering people.

Ainsi, Emma est d'avis que chaque individu doit avoir un certain niveau l'autonomie, et ce quel que soit son niveau hiérarchique au sein de l'organisation.

Tableau 6.5 Autonomie décisionnelle d'Emma (A.4)

	<b>Cas d'Emma (A.4)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très faible	Très faible	Très faible	Très forte
Politique de formation et développement des compétences			Faible	Très forte
Politique de santé et sécurité au travail			Très forte	Très forte
Politique de recrutement			Très faible	Très forte
Politique de gestion des cadres supérieurs			Très faible	Très faible

### 6.1.5 Conclusion des cas d'AlimentCo

Afin de synthétiser les cas individuels d'AlimentCo, nous avons introduit une échelle temporelle (T0 et T1). T0 représente le temps avant le projet de transformation et T1 représente le temps au moment, ou après la mise en place du projet de transformation. T1 reflète le moment où les entrevues ont été menées auprès des différents participants. Aussi, en lien avec la transformation, nous avons introduit des éléments individuels qui sont influencés par le nouveau niveau d'autonomie décisionnelle de chaque gestionnaire de filiale après la mise en place du projet de transformation. Il s'agit de l'adaptation à la transformation ou le refus de la transformation, la résistance et finalement l'engagement à l'organisation ou l'intention de la quitter. Le tableau ci-dessous 6.6 reproduit l'ensemble de ces éléments et résume les quatre cas d'AlimentCo.

Tableau 6.6 Synthèse des quatre cas d'AlimentCo

AlimentCo	William (A.1)		Gabriel (A.2)		Thomas (A.3)		Emma (A.4)	
	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1
Présence au sein de l'entreprise	Oui	Oui	Oui (au tout début)	Oui	Oui	Oui	Oui (au tout début)	Oui
Niveau d'autonomie décisionnelle	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort	Très faible	Modéré
- Latitude dans la création	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible
- Latitude dans l'implantation	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte	Très faible	Très forte
Adaptation à ou refus de la transformation		Adaptation		Adaptation		Adaptation		Adaptation
Résistance		Aucune		Aucune		Aucune		Aucune
Intention de quitter ou engagement		Engagement		Engagement		Engagement		Engagement

## 6.2 Autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales d'EnergyCo : six études de cas

L'entreprise EnergyCo dispose d'une vingtaine d'unités d'affaires et de centaines de filiales. Les trente entrevues menées auprès de ce groupe nous ont permis d'avoir 6 études de cas individuels de hauts gestionnaires de filiales. Le tableau (6.7) ci-dessous présente ces six cas et les détails qui y sont associés. Afin de respecter l'anonymat des participants, nous proposons un nom fictif à chacun des gestionnaires.

Dans ce qui suit, chaque cas sera présenté en détail permettant d'illustrer différents niveaux d'autonomie décisionnelle en matière de pratiques RH et la manière selon laquelle cette autonomie est vécue par ses acteurs.

Tableau 6.7 Description des six cas individuels d'EnergyCo

EnergyCo	Cas E.1	Cas E.2	Cas E.3	Cas E.4	Cas E.5	Cas E.6
Nom proposé	Anna	Alex	Michelle	Simon	Nicholas	Jessica
Poste occupé	VP RH – filiale Québec	Président directeur général - filiale Québec	VP RH – Filiale Centre-Ouest, États-Unis	Président directeur général – filiale Belgique	VP Filiale, Sud Centre, États-Unis	VP RH-filiale Nord-Ouest, États-Unis
Genre	Femme	Homme	Femme	Homme	Homme	Femme
Intervalle d'âge	55 et plus	55 et plus	45-55	55 et plus	35-45	45-55
Expérience au sein d'EnergyCo (intervalle d'années)	15-20	15-20	5-10	25-30	15-20	5-10

## 6.2.1 Cas EnergyCo 1 : le cas d'Anna

### 6.2.1.1 Profil et expériences professionnelles

Anna est une femme âgée de plus de 55 ans. Mariée depuis plus de trente ans et mère de deux adultes, elle a su toujours concilier sa vie privée et sa vie professionnelle. Passionnée par les ressources humaines, elle détient un diplôme d'études supérieures avec une spécialisation en GRH, elle est très active comme membre de son ordre professionnel et elle dispose de plus d'une trentaine d'années d'expérience dans ce domaine. Cette canadienne a pu grimper avec succès tous les échelons pour occuper le poste de directrice RH au sein d'une grande filiale québécoise

de l'entreprise EnergyCo. En effet, elle a commencé sa carrière comme adjointe en GRH au sein d'une petite entreprise. Peu d'années après, son ambition lui a permis d'occuper le poste de directrice RH au sein d'une grande filiale d'une très grande EMN d'ingénierie et de construction. Après quelques années, Anna décide d'intégrer l'entreprise EnergyCo. Elle dispose d'une expérience de travail d'une vingtaine d'années au sein de la filiale québécoise de l'entreprise EnergyCo.

### **6.2.1.2 Autonomie décisionnelle**

Anna nous a raconté lors de deux différentes entrevues les détails de cette riche expérience et son autonomie décisionnelle en matière des pratiques RH tout au long de sa carrière chez cette filiale. Depuis le début de son expérience avec EnergyCo et jusqu'à très récemment, Anna nous a décrit son autonomie décisionnelle comme une très forte autonomie. Selon elle :

Personne ne pouvait nous imposer les règles. Il y avait un conseil d'administration bien sûr qui contrôlait ce que je faisais, mais il nous laissait une forte autonomie, il ne pouvait pas imposer leur façon de faire.

Comme mentionné précédemment, la forte autonomie décisionnelle se décline en deux aspects : une forte latitude dans la création de nouvelles politiques ou pratiques et une forte latitude dans l'implantation des politiques ou pratiques. Le tableau 6.8 résume l'ensemble des éléments relatifs à l'autonomie décisionnelle d'Anna.

D'un côté, et à partir de l'extrait précédent, nous pouvons noter une grande latitude dans l'implantation des normes managériales (Personne ne pouvait nous imposer les règles). De plus, Anna confirmait qu'elle « ne pouvait pas dire « oui » à des outils RH qui émanent de la maison mère et qui coûtent les yeux de la tête pour la filiale ».

De l'autre côté, le discours d'Anna affirmait qu'elle avait un rôle primordial dans la création de nouvelles politiques et pratiques RH ce qui reflète sa forte latitude dans la création de normes managériales:



J'ai passé les 15 dernières années à bâtir le système RH de cette entreprise... Avec la collaboration du comité de direction, nous avons construit la colonne vertébrale de l'organisation y compris tout un système de gestion des ressources humaines.

La filiale a connu plusieurs changements tels que la croissance de sa taille et un changement au niveau de sa structure de propriété. Cela n'a pas impacté la forte l'autonomie décisionnelle de cette directrice RH qui soulignait :

Il y a eu le changement de propriétaire au début des années 2000, cela n'a pas changé grand-chose parce qu'on faisait déjà du reporting avant à travers notre actionnaire belge. Cela n'a pas trop changé, la maison mère essayait de communiquer avec nous pour nous faire adhérer à certains programmes ou systèmes qu'ils avaient. Mais, nous avions une grande autonomie quant à ce qu'on veut faire en matière de GRH.

Cette forte autonomie décisionnelle était conditionnelle à l'atteinte des objectifs et résultats établis par la maison mère.

J'avais une très grande liberté. C'est sûr que si les résultats n'ont pas été là, j'aurais senti leurs souffles dans mon coup, mais les résultats ont toujours été là, donc je n'ai jamais eu de problème.

Un reporting obligatoire et périodique des résultats de la filiale était la façon de s'assurer que les hauts gestionnaires de la filiale utilisent de façon optimale leur grand pouvoir.

Mais on avait du reporting obligatoire qu'on devrait faire périodiquement, et on avait à remplir des documents sur la gestion des risques, etc.

Malgré que cette forte autonomie décisionnelle de la gestionnaire Anna ait duré dans le temps et résisté aux différentes évolutions de l'entreprise, elle s'est drastiquement affaiblie avec la transformation stratégique qui représentait « un coup dur » pour l'ensemble des hauts gestionnaires des filiales. En effet, Anna nous décrit la transition de la manière suivante :

Moi, j'ai tout bâti avec mon équipe. Maintenant ils nous disent, « on ne veut pas savoir ce que vous avez fait ». La nouvelle direction ressemble à des personnes qui « marchent dans ton jardin ».

Elle nous présente sa très faible autonomie décisionnelle en matière de pratiques RH en la décortiquant en deux éléments. Le premier est relatif à l'affaiblissement de sa latitude décisionnelle relatif à l'implantation des normes managériales. Cela se manifeste par son incapacité de faire un choix et par la stratégie d'imposition des nouvelles façons de faire adoptée par le comité de direction de la maison mère qui a décidé de centraliser la prise de décision. Selon elle :

Je voulais qu'ils regardent qu'est-ce qu'on a déjà dans notre filiale, qu'est-ce qu'on propose et qu'on fasse un choix. Mais ce qu'ils sont en train de faire, c'est de briser notre identité et de nous imposer de nouvelles choses.

À titre exemple, Anna nous présentait son vécu avec l'application d'une politique RH, celle de la rémunération, qui émanait depuis très longtemps de sa responsabilité comme suit :

Je vais vous donner un exemple. Moi, je fais une enquête salariale d'une manière assez régulière pour les salaires des dirigeants donc à la demande des dirigeants, je l'ai fait cette année, quand j'ai transféré ça au directeur des RH en France, il m'a dit que ce n'est pas à mon niveau et qu'il ne faut pas faire ça. Alors, j'ai lui expliqué que c'était dans nos pratiques et que c'était demandé par les dirigeants de ma filiale et que ce n'est pas la première fois que je m'en charge.

De même, Anna nous confiait que les membres du comité de direction de la maison mère avaient l'exclusivité de créer de nouvelles politiques et pratiques RH, et ce malgré une attitude qui semblait être inclusive (permettre à Anna de participer à une réunion).

Ils établissent seuls de nouvelles règles et ils nous informent des résultats. Ils m'ont invité une fois pour faire ce type d'exercice, où j'ai travaillé en petits groupes, on a essayé de faire ressortir un peu les menaces, les opportunités... pour réinventer un peu le groupe, mais je sentais que c'était dirigé!

Plus précisément, l'avis d'Anna comme celui de ces collègues travaillant au sein des autres filiales n'étaient pas pris en compte dans les décisions de la maison mère. Elle souligne :

Ils ne tiennent pas compte de nous et cela fait qu'ébranler le processus. Mais je ne sais pas pourquoi ils font cela. Ils ne tiennent pas compte de notre opinion nous les gestionnaires des filiales, cela aurait pu être plus inclusif.

Par conséquent, Anna était dans l'obligation d'implanter les pratiques et les politiques RH émanant de la maison mère sans avoir la moindre discrétion quant à leur application.

Elle nous donne l'exemple de quatre politiques RH pour illustrer son faible niveau d'autonomie décisionnelle. Le premier est relatif aux politiques de santé et sécurité au travail (SST). Selon Anna, l'absence de latitude dans la création était suivie par une très faible latitude dans l'implantation. Elle explique :

Au niveau des pratiques SST, quand on a été informé que c'est la France qui devrait nous envoyer un plan d'action, on faisait remonter de l'information pour qu'eux après nous expliquent comment ça va se passer et nous permettrons de poser des questions...

L'équipe RH de la maison mère a fait une rencontre et a établi les grands principes. Nous, les gestionnaires des filiales, ce qu'il fallait faire entre autres c'est de communiquer cela à nos employés, faire des affiches, les mettre sur les murs. L'équipe RH de la maison mère nous surveille et chaque jour, elle nous appelle pour demander des statistiques et des rapports d'accidents, les rapports des médecins, etc.

Le deuxième exemple est relatif à la politique de recrutement. Cette gestionnaire de filiale souligne que son niveau d'autonomie décisionnelle est très faible en matière de recrutement. Selon elle :

Ils ont fait un échancier pour que tout le monde fasse son recrutement sur une nouvelle plateforme technologique, un autre échancier pour que tout le monde passe à l'évaluation sur cette plateforme. Pour le recrutement, on a décidé de faire partie de ce changement parce qu'on voyait son utilité : faire des entrevues en ligne, et nous n'avons pas trop le choix, une des règles de l'entreprise est qu'ils nous ont demandé d'afficher sur une même plateforme les postes vacants à l'interne et à travers le monde entier. Quand on affiche, tout le monde voit le poste. Donc on a décidé de faire partie de leur système.

Les politiques de rémunération et gestion de la performance constituent un exemple qui, contrairement aux autres, illustre une certaine autonomie décisionnelle de notre gestionnaire Anna. Elle affirme que la gestion de la performance et la gestion de la rémunération sont fortement interliées au sein de sa filiale et que le système de rémunération variable était très

local. La résistance au changement de politiques proposées par l'équipe RH de la maison mère permettait à Anna d'avoir un niveau d'autonomie modérée en la matière. Elle avance :

Pour la gestion du rendement, la problématique c'est que nous avons un programme de rémunération variable qui dépend de l'évaluation de l'objectif. L'équipe RH en France voulait qu'on évalue nos gestionnaires dans le système, mais pas les autres. Toutefois, au sein de notre filiale, on avait un autre principe c'est qu'on ne fait pas la distinction entre employé et gestionnaire au niveau de la gestion du rendement : tous pareil, tous contribuent à la performance organisationnelle, tout le monde a droit à la rémunération variable. Donc on a résisté ce changement de principe d'évaluation et on a réussi, on ne fait pas partie de ce nouveau système.

Anna nous illustre enfin son très faible niveau d'autonomie décisionnelle relative à la politique de formation et développement des compétences. Elle critique le fait que tous les détails relatifs à l'implantation ont été décrétés par la maison mère :

L'équipe RH en France essaye aussi de nous imposer des choses comme une formation dont le calendrier n'était pas approprié avec le calendrier opérationnel. On a souhaité que cela soit au printemps, c'est une meilleure période pour nous étant donné la période intensive du travail à l'automne. Malgré cela, ils ont décidé que la formation aille lieu le mois de novembre donc cela s'est mal passé. C'est dommage !

Tableau 6.8 Autonomie décisionnelle d’Anna (E.1)

	<b>Cas d’Anna (E.1)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l’implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l’implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible
Politique de santé et sécurité au travail			Très faible	Très faible
Politique de recrutement			Très faible	Très faible
Politique de rémunération	Très forte	Très forte	Très faible	Très forte
Politique de gestion de la performance	Très forte	Très forte	Très faible	Très forte
Politique de formation et développement des compétences	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible

### 6.2.1.3 Vécu du changement de l’autonomie décisionnelle

Ces nouvelles demandes et cette obligation d’implanter « les nouvelles normes managériales a pris la place du reste », affirme Anna. « Je ne peux plus faire ce que je faisais avant », rajoute-t-elle.

Face à cette situation de déclin de son autonomie décisionnelle relative aux politiques et pratiques RH, Anna nous confiait qu’elle a essayé de faire un peu de résistance : « j’ai résisté pendant un an et demi... j’ai juste fait des contestations passives, dans le sens, je disais « je vais voir » pour certaines politiques que je devrais implanter ». Le projet de transformation managériale était communiqué au début d’une façon très positive qui prétendait une forte autonomie des parties prenantes et une diffusion inversée des politiques émanant des filiales. Selon Anna :

On avait toujours de bons résultats. On croyait qu'ils vont s'inspirer de notre modèle et notre succès pour établir de nouvelles règles au sein des autres filiales. Mais ce n'est pas cela qui s'est passé! C'était dommage.

Mais la réalité d'exécution du projet de transformation provoquait une transition d'un sentiment de motivation à un sentiment d'insatisfaction comme le souligne Anna.

Au début, j'étais très motivée à faire partie de cela au début, mais quand j'ai vu ce qui se passe en réalité, j'étais découragée.

C'est surtout la faible autonomie décisionnelle imposée par le comité RH de la maison mère qui a perturbé le quotidien d'Anna qui souligne :

Moi, je ne peux pas travailler avec des gens qui se disent qu'ils sont mes patrons, mais qui n'ont aucune idée sur la manière selon laquelle l'organisation fonctionne. Les nouveaux hauts gestionnaires sont des personnes qui ont été placées parce qu'ils ont coupé des postes. Ils arrivent avec les grandes bottes de cowboys et les chapeaux et ils disent : « I know Canadians, you are a very nice people ! » Tu es gentil, suis mes règles! c'est tout.

Avec cette perte d'autonomie décisionnelle, Anna faisait face à un dilemme qui est soit de rester au sein de l'organisation et suivre les instructions de la maison mère, soit de partir. Cela est décrit comme suit :

J'avais deux choix : soit je fais partie de cela, soit non. C'est pour cela que je m'en vais. Pour moi, je me sens à la croisée des chemins, je pense qu'il faut laisser ce qu'on avait en arrière.

Notre gestionnaire Anna explique que le comité de direction de la maison mère n'était pas ouvert aux idées des gestionnaires des filiales et ne fonctionnait pas comme une équipe internationale. Elle souligne que les dirigeants situés à un niveau plus élevé que celui de la filiale étaient majoritairement des hommes ayant certains rituels masculins. Selon elle :

Il y a aussi des différences au niveau des personnalités, il y a des gens qui ont besoin d'avoir le « boys club ». Ils vont prendre une bière, ils se voient en fin de semaine, c'est un petit click, cela créer des liens non professionnels.

## **6.2.2 Cas EnergyCo 2 : le cas d'Alex**

### **6.2.2.1 Profil et expériences professionnelles**

Alex est un homme canadien âgé de plus de 55 ans, marié et père de deux enfants. Sa vie familiale épanouie ne l'a jamais retenu de faire un grand succès professionnel. Ingénieur de formation, il découvre à un jeune âge sa passion pour le management et il occupe depuis le début de sa carrière des postes managériaux et de direction. Au cours de ses quatre dernières décennies, Alex s'est montré toujours ouvert à prendre plus de responsabilités. Son premier poste d'ingénieur au sein d'une grande entreprise multinationale d'ingénierie et de construction s'est vite transformé en poste de gestionnaire d'équipe (manager) puis en poste de direction. Après une vingtaine d'années d'expérience au sein de différentes filiales de cette entreprise multinationale, Alex part à la quête de nouveaux défis. Il décida d'intégrer l'entreprise EnergyCo et plus spécifiquement au sein de sa filiale québécoise. Il occupe le poste de Président directeur général de la filiale du Québec depuis plus qu'une quinzaine d'années.

### **6.2.2.2 Autonomie décisionnelle**

Nous avons rencontré Alex dans le cadre de deux entrevues de recherche. Étant sa large expérience au sein de la filiale québécoise, Alex nous a affirmé que son autonomie décisionnelle a évolué dans le temps. Dès le début de son expérience professionnelle, Alex aimait avoir une forte autonomie décisionnelle. Il nous explique que :

J'ai fait toute sorte de choses en dirigeant des entreprises. Par exemple, au début de ma carrière et au sein de la première entreprise multinationale, j'ai créé une nouvelle division. Je suis parti de zéro puis quand j'ai quitté, j'ai laissé 1400 employés.

Au bout d'une vingtaine d'années d'expérience et d'un grand succès au sein de cette entreprise, Alex a accepté l'offre proposée par un chasseur de têtes. Il souligne que c'est la recherche de nouveaux défis, la recherche de soi et une meilleure valorisation de la contribution de l'individu au sein de ces grandes entreprises multinationales qui l'ont poussé vers ce choix. Selon lui :

Il y avait des défis différents. J'ai décidé d'y aller parce que j'avais 45 ans et je me suis dit que rester comme directeur au sein de cette même entreprise est plat puisque j'étais depuis l'âge de 23 ans chez la première entreprise, où j'avais eu beaucoup de succès. À cette époque, je me suis dit, est-ce que le succès vient du fait que je suis un gérant chez cette grande entreprise multinationale où parce que je suis Alex, hhh. Alors là, j'ai décidé de tester.

Alex a imposé une très forte autonomie décisionnelle comme condition d'acceptation de faire partie de l'entreprise EnergyCo. Il souligne :

Avec l'expérience que j'avais, moi je leur ai dit, je veux avoir carte blanche, je veux faire ce que je veux faire puis ils ont dit OK, sinon je ne serai pas allé.

En décrivant son niveau d'autonomie décisionnelle, Alex affirmait à plusieurs reprises qu'il était très fort : « J'avais une très très grande autonomie, ce qui, pour moi, était parfait ». Il insiste sur le fait qu'il était la personne en charge de la prise des décisions managériales non seulement de sa filiale, mais aussi d'autres filiales situées en Amérique du Nord faisant partie de la même branche d'activité:

Tout ce qui était service partout en Amérique du Nord c'était ma responsabilité. Les Européens font ce qu'ils veulent chez eux, en Amérique du Nord, c'est moi qui décide.

De surcroît, cette forte autonomie d'Alex s'appliquait aux différentes activités et facettes de gestion de l'entreprise émanant de sa responsabilité. Elle n'est guère limitée à la gestion des ressources humaines. Alex souligne :



Alors, je faisais le développement, la stratégie, je faisais tout ce qu'il y avait à faire au sein de la filiale. Puis évidemment, il fallait que les résultats soient là.

La forte autonomie décisionnelle d'Alex se lit à travers deux éléments : la participation à la création de nouvelles politiques et pratiques et une forte latitude dans l'implantation des politiques managériales. La participation à la création de nouvelles politiques (ou programmes) de gestion se justifie par plusieurs exemples cités par Alex qui ont en lien avec des projets techniques. Également, Alex souligne qu'il a été impliqué dans la création de nouvelles pratiques RH durant sa longue carrière professionnelle au sein d'EnergyCo. Il nous présente l'exemple d'un programme de relève qu'il a créé conjointement avec la directrice RH de sa filiale. Il affirme :

Avec la collaboration de la directrice RH, nous avons mis en place notre propre programme de relève appelé qui permettait de faire la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, car le programme de la maison mère était compliqué et coûtait très cher en termes d'implantation. Notre programme oblige tous les gestionnaires à tous les niveaux d'identifier une personne dans son groupe qui pouvait prendre sa place. Nous avons démarré cela au début des années 2000, à l'époque en Europe on n'en parlait même pas.

Quant à la forte latitude en matière d'implantation des politiques, elle se reflète dans la capacité de ce gestionnaire à faire des choix relatifs à l'adoption ou pas de certaines pratiques émanant de la maison mère. Alex nous explique qu'il pouvait dire « oui » comme il pouvait dire « non » à certaines pratiques. Selon lui :

Je suis allé beaucoup en Europe chercher la technologie et la technique, j'avais beaucoup d'échange avec les gestionnaires de la maison mère. J'allais voir ce qui se faisait là-bas, si cela faisait notre affaire, je l'amenais, si cela ne faisait pas notre affaire ou était très difficile à appliquer, je le laissais ou je l'adaptais. J'avais le choix de prendre les pratiques qui nous intéressent, de l'adapter ou de créer nos propres pratiques.

La politique de rémunération variable est un autre exemple qui illustre la forte latitude d'Alex dans l'implantation des politiques provenant d'un niveau hiérarchique plus élevé. Le système de rémunération de la filiale était différent du système de la maison mère. Il dit :

Le groupe est inscrit en bourse, donc il y avait des programmes d'actions gratuites... le système informatique était différent. Le modèle d'application ne faisait pas de sens ici au Québec ni même au Canada, on l'a implanté, mais à notre façon. Cela a créé beaucoup de frictions parce que partout en Europe c'était appliqué de la même façon. Des frictions étaient plus avec la maison mère à Paris, mon supérieur hiérarchique direct comprenait. Ces grands programmes venaient de Paris. Quand on leur a dit que cela ne pouvait pas marcher, on leur a expliqué pourquoi, ils ont fini par comprendre, mais c'était avec beaucoup d'itérations. Finalement ils ont fini par comprendre.

La forte autonomie décisionnelle de ce gestionnaire de filiale, étant stable durant plusieurs années, faisait l'objet de quelques remises en question lors des changements relatifs à la structure de propriété de la filiale québécoise. Alex explique :

L'expertise technique ça venait de Paris. C'était encore plus facile c'est sûr au début des années 2000 si je disais non « je ne fais pas cela ». Ils ne s'obstinaient pas trop parce que les propriétaires étaient très diversifiés. Durant les dix dernières années, c'est sûr que là il fallait que le courriel explicatif fût un peu plus long quand je ne voulais pas faire quelque chose ou je voulais retarder l'implantation.

Le récent projet de transformation mis en place par EnergyCo n'était pas sans conséquence sur l'autonomie décisionnelle de ce gestionnaire de filiale. En particulier, cette autonomie s'est considérablement affaiblie. Alex a vu sa responsabilité changée. Selon la nouvelle structure organisationnelle, il devient en charge de l'implantation locale des projets émanant de la maison mère qui seront dictés par une nouvelle unité d'affaires, sans avoir la moindre capacité de négocier ou de commenter ces différents projets.

### **6.2.2.3 Vécu du changement de l'autonomie décisionnelle**

Face à cette perte d'autonomie, Alex n'a pas voulu commenter et expliquer son ressenti. Il parlait brièvement de cela :

Mon nouvel employeur (directeur de l'unité d'affaires) approuve toutes les décisions émanant de la maison mère. Donc, tout le monde dans son comité de direction a été surnommé un « yes-man », moi je ne suis pas un « yes-man »... c'est pour cette raison que j'ai démissionné.

La faible autonomie décisionnelle a motivé la décision de départ d'Alex après seulement quelques mois de la réorganisation d'EnergyCo. Il nous a présenté l'exemple d'une politique RH, soit celle de la gestion de la performance, sur laquelle il gardait un niveau d'autonomie modérée jusqu'à son départ. Bien que la transformation stratégique fût porteuse d'une nouvelle politique, Alex a assuré sa non-implantation au sein de sa filiale. Selon lui :

Au niveau de la gestion de la performance, on a décidé d'implanter notre système de performance qui était différent de celui de l'Europe. Celui qui était en Europe faisait partie de SAP, était très cher : l'implantation et les licences coûtaient cher. Alors on a mis en place notre propre programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, et cela a très bien marché. Cela faisait partie d'un logiciel qui gérait le dossier des employés, la formation, l'évaluation, tout était dedans. On a refusé de mettre en place le système de la maison mère parce que ce n'était pas adapté à notre réalité ici en Amérique du Nord et c'était difficilement adaptable.

De même, Alex nous explique que la maison mère ne peut pas imposer l'implantation de nouveaux programmes sans l'implication des gestionnaires des filiales. Selon lui :

C'est toujours le « fun » d'implanter de nouvelles affaires, mais à côté de cela il faut que tu la fasses vivre. Tu ne veux pas que ça devienne trop lourd non plus. Alors tu veux que dans ce que tu implantes, il y'ait vraiment un objectif de mobilisation, de récompense, d'étude. Il faut que ça veuille dire quelque chose. Implanter des affaires qui ne veulent rien dire ou qui n'ont pas d'impact significatif au niveau local, je les laisserai tomber.

D'après ces propos résumés dans le tableau 6.9, nous comprenons que la perte d'autonomie décisionnelle n'étant pas acceptée par Alex qui avait une très forte autonomie tout au long de ses trentaines d'années d'expérience nationale et internationale et au sein de

différentes entreprises multinationales. La décision de partir, sans résister à ces nouveaux changements, semblait la décision la plus appropriée selon lui.

Tableau 6.9 Autonomie décisionnelle d'Alex (E.2)

	<b>Cas d'Alex (E.2)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible
Politique de gestion de la performance			Très faible	Très forte
Politique de formation et développement des compétences	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible

## 6.2.3 Cas EnergyCo 3 : le cas de Michelle

### 6.2.3.1 Profil et expériences professionnelles

Michelle est une femme américaine âgée entre 45 et 55 ans. Dès un âge très jeune, elle a occupé différents postes en GRH. Très ambitieuse et pragmatique, elle décide de suivre des cours de soir pour obtenir un diplôme de baccalauréat en RH, un certificat en RH en tant que gestionnaire sénior dans la GRH. Voulant contribuer à la communauté des gestionnaires des ressources humaines, elle devient membre d'une association internationale (Society for Human Resource Management SHRM) ainsi que d'une association locale spécialisée en GRH. Ayant une large expérience en ressources humaines au sein des entreprises locales et internationales,

elle intègre, à titre de vice-présidente des RH, une filiale d'EnergyCo située au Centre-Ouest des États-Unis.

### **6.2.3.2 Autonomie décisionnelle**

Avant même d'intégrer EnergyCo, Michelle nous a raconté qu'elle était toujours une responsable RH ayant une forte autonomie décisionnelle en matière des politiques et des pratiques RH. Particulièrement, Michelle était souvent en charge de la création des structures RH depuis le début de son expérience en RH. Selon elle :

My first experience was as manager (operations leader and operations director), but I was really interested in HR. I have been working as an HR for nearly 20 years. Basically, I was building the HR infrastructure from the ground up in different organizations and different industries. I put a lot for HR functionality in place, did a lot of hiring, creating a lot of compensations and all of the HR processes from evaluation to recruitment, all of that.

Dans cette perspective, elle souligne qu'elle a été recrutée chez la filiale d'EnergyCo grâce à sa vaste expérience de création des politiques RH et des nouvelles structures de GRH au sein des différentes organisations. « Obviously, they hired me because I have a lot of experience in creating these kinds of policies instruction in HR structures in organizations. » Affirme-t-elle.

Michelle avait une très forte autonomie décisionnelle en matière de normes managériales des RH au sein de la filiale d'EnergyCo, et ce dès son entrée en fonction. Elle était la responsable de la création d'infrastructure de GRH spécifique à cette filiale tout en s'assurant de sa bonne implantation. Elle souligne:

I had this fantastic offer to come over to EnergyCo as a VP of HR and once again to build a team from ground up and to put all the HR infrastructure in place. So, I

accepted the opportunity and I have been here for more than four years. I was joining the organization with the intend of building HR infrastructure including policies, compensation, training, all of that for an organization that really didn't have anyone handling HR function.

De ce fait, les programmes et les politiques RH créés par Michelle permettaient de réponse aux besoins locaux de la filiale américaine. Selon elle: « we were driving all of those programs, we were creating them ourselves, and we were implementing them based on the business needs ».

La récente transformation stratégique d'EnergyCo a fortement impacté le niveau d'autonomie décisionnelle de Michelle. Cette dernière attire l'attention vers le caractère radical du changement apporté par la transformation « It has been a really radical change and it continues to be ». Cela avait un effet brusque et total sur sa forte autonomie décisionnelle. Michelle explique :

A lot of that has changed, and the majority of the changes took place last year and early this year. All these processes and programs, all the decisions about what is going to be implemented for North America, all those decisions were ultimately decided by the Headquarter and diffused via the HR team of the North American business unit.

Il est à noter que ce bouleversement de niveau d'autonomie d'une très forte et à une très faible s'est fait par le déclin de la latitude de Michelle dans la création et l'implantation de plusieurs politiques et pratiques émanant dans un premier temps de sa propre responsabilité (voir Tableau 6.10). Malgré sa gestion efficace et rapide des problèmes de la main-d'œuvre à l'échelle locale, Michelle a vu sa voix se dissiper au sein d'EnergyCo. Cette perte d'autonomie se faisait au profit de la maison mère qui essaye de centraliser l'autorité décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH. Selon Michelle:

A lot of the processes that we were handling here, we were establishing workforce and standard operating procedures, we were establishing accountability,... etc., on the HR team, a lot of that, even the transactional pieces, a lot of that has now been consolidated into a service standards in the North American business unit. And they

have a very small team there to handle all of the North America and even implementing what they call a “take-it-in system”.

So even we were able to handle issues very quickly and sustainably and effectively at the local level, a lot of these issues, the day-to-day issues, transactional issues with compensations, benefits and all of that have now been handled by the business unit.

Michelle s’est vu imposer une très faible autonomie décisionnelle via un rôle d’implantation des décisions RH émanant de la maison mère et sur lesquelles, elle n’a aucun pouvoir. Elle disait :

Since the transformation, I am often directed and charged with implementing global programs that are initiated in France. So, now, it is my role often to execute and implement these programs that are coming from the HR team based in France.

Elle nous présente les exemples de politiques de recrutement, de rémunération et de gestion de la performance sur lesquels elle dispose d’une très faible autonomie décisionnelle. Michelle affirme :

Last year and early this year, we went on to a worldwide technology platform for hiring and compensation and performance management. So, even though we had the opportunity to provide feedback into the design, all the decisions about what is going to be implemented here are decided by the HR team of the Group.

Elle rajoute, en expliquant l’exemple de la politique de rémunération :

Our subsidiary has been incorporated into the service center and we have come part of all the programs established by the headquarters.

Before that, our compensation program (salaries, bonus, etc..) has been developed and managed by the local HR team. Now, the creation of this policy is handled by France and they put in place an HR team in the North American business unit with a very small compensation team. They have two people handling the implementation of the compensation policy for all the USA.

Tableau 6.10 Autonomie décisionnelle de Michelle (E.3)

	<b>Cas de Michelle (E.3)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible
Politique de recrutement			Très faible	Très faible
Politique de rémunération			Très faible	Très faible
Politique de gestion de la performance			Très faible	Très faible

### 6.2.3.3 Vécu du changement de l'autonomie décisionnelle

Face à la réduction significative et imposée de son niveau d'autonomie décisionnelle relative aux politiques RH, Michelle affirme qu'elle a tenté, en vain, de faire entendre sa voix. En effet, elle a donné sa rétroaction sur les nouvelles normes managériales imposées par la maison mère via l'unité d'affaires Amérique du Nord. Toutefois, son avis n'était pas pris en considération. Elle explique :

I did have a very short opportunity with the HR VP of the North American business unit, before we start doing this path (implementation). I had the opportunity to talk with him and to give him an idea of what my role was and of the infrastructure that I put in place for HR when I join EnergyCo. We had half of an hour call with him, and that was the time allowed to explain what we did. I think we did a very good job of explaining it, but I don't think that that information went anywhere.



Étant en contact avec un seul interlocuteur qui est le VP RH de l'unité d'affaires Amériques du Nord, Michelle fait valoir que ce dernier pouvait faire la différence en transmettant sa voix à la haute direction.

I believe that the HR VP of the business unit of North America has the opportunity to really make an affective case to Paris and say: "We recognize that you have this initiative on the table, here what we believe that it will work and will not work for our organization based on studies we have done, conversations we have had", they really didn't do indulgence from that side.

Cette tentation de garder une certaine autonomie décisionnelle sous forme d'une résistance active menée par Michelle et visant une meilleure explication de la réalité organisationnelle locale des filiales n'était pas entendue par la haute direction d'EnergyCo. Michelle explique qu'il y a un vrai problème de communication. Selon elle :

I don't believe that it was enough communication, I don't believe that were enough of real deep dive into what actually happens in a typical HR structure of a subsidiary.

À cet effet, la volonté de Michelle d'avoir quelqu'un de la maison mère qui vient pour voir ce qui se passe à l'échelle locale est restée un simple souhait. Elle rajoute :

We never had the opportunity to meet with any consultant to really take them through a "day in life" of an HR professional here in our North American subsidiaries and what we actually have been involved in.

En insistant sur les spécificités et les besoins nord-américains, Michelle manifeste que la voix des hauts gestionnaires des filiales doit être entendue et prise en considération lors de la diffusion et l'implantation des nouveaux projets RH. Elle souligne :

I think that they really could do a much better job of assessing the needs of the North American subsidiaries, meeting one of the CEOs, meeting the senior HR leaders and really getting a good understanding of what the HR is bringing to the business and what will go away if the implement broad LINE 2018 objective.

Face à cette dépréciation de son niveau d'autonomie décisionnelle et de son rôle au sein de la filiale d'EnergyCo, Michelle a décidé de quitter l'entreprise.

It seems that after the fact, they are really shocked to hear that their new infrastructure is in place and that managers are leaving in different organizations.

Questionnée sur la manière la plus efficace de mettre en place un plan de transformation stratégique au sein de l'organisation, Michelle nous confie que laisser une forte autonomie aux gestionnaires des filiales ainsi qu'entendre leur voix avant de décider d'implanter de nouvelles politiques et pratiques RH est la clé du succès. Selon elle :

I think we (subsidiary managers) should have an opportunity, I think our CEOs should been given us more voice at the table before putting in place all these policies. We have not been included in the discussion and I don't know why.

## **6.2.4 Cas EnergyCo 4 : le cas de Simon**

### **6.2.4.1 Profil et expériences professionnelles**

Monsieur Simon est un homme belge âgé de plus de 55 ans. Marié et père, il rêvait grand sur le plan professionnel et avait aussi le pouvoir de réaliser ses rêves. Après avoir eu son diplôme d'ingénieur, il s'intéressait à la recherche dans son domaine d'ingénierie. À cet effet, il a débuté sa carrière en tant que chercheur au fond national de la recherche scientifique. Par la suite, il a décidé de quitter le monde de la recherche scientifique pour plonger dans le monde pratique. Il a occupé divers postes au sein des différentes entreprises de différentes tailles et de différentes industries. Particulièrement, l'expérience au sein d'une filiale d'une entreprise multinationale fut une expérience très stimulante pour Simon.

Vers la fin des années 1990 et après avoir cumulé près d'une vingtaine d'années d'expérience, il fait son entrée au sein d'une branche d'activités de l'entreprise EnergyCo

comme directeur d'exploitation. Très vite, il grimpe les échelons et devient le directeur général de ladite branche d'activités. À ce titre, il était responsable des activités de services au sein d'EnergyCo qui sont réparties dans plusieurs pays dans le monde notamment la Belgique, Luxembourg et l'Amérique du Nord.

#### **6.2.4.2 Autonomie décisionnelle**

Lors de notre rencontre virtuelle avec Simon, il semblait être très enthousiaste à notre étude portant sur l'autonomie décisionnelle. Il disait :

Durant toute ma carrière, j'ai toujours encouragé les hauts gestionnaires qui étaient sous ma responsabilité à être autonomes. Je n'avais jamais une volonté centralisatrice.

Partisan d'une forte autonomie des gestionnaires des filiales, il justifie cela par l'importance d'avoir un management local au sein des filiales qui s'occupe de toutes tâches opérationnelles qui sont très ancrées dans le contexte local. Il explique :

J'ai toujours mis un management local à la tête des filiales qui était sous ma direction. Les hauts gestionnaires de ces filiales me faisait un reporting stratégique (de résultat). Pour le reste, l'organisation opérationnelle était de la responsabilité nationale locale.

De son côté et en tant que directeur d'une branche d'activités, Simon affirme qu'il dispose d'une très forte autonomie décisionnelle en matière de gestion. Il disait « j'ai développé une autonomie décisionnelle forte ». En même temps, Simon insistait sur le fait que sa forte autonomie décisionnelle s'accompagnait de liens forts avec les autres hauts gestionnaires avec qui il collaborait. En décrivant ses relations avec ses collègues, il disait : « J'ai développé de très bonnes relations de travail ainsi que de très belles amitiés ».

La forte autonomie des hauts gestionnaires faisait partie d'un modèle de gestion qui est mis en place depuis une vingtaine d'années et qui fonctionnait bien. Selon Simon :

C'était un modèle qui marche. Toujours la même chose, laisser l'autonomie locale, mais laisser l'accès aux expertises du groupe. Le client est fort attentif à cela. Je suis persuadé que cela est vraiment important.

Interrogé sur l'impact qu'a eu le projet de transformation sur son niveau d'autonomie décisionnelle, il met en évidence son désaccord avec le changement de modèle en disant :

Je n'ai jamais eu à implanter une plateforme commune pour de grand volume... Quand j'ai un bon reporting, je n'ai pas besoin d'avoir des systèmes qui gèrent des plateformes communes, etc. Je suis de la vieille-école et je m'en excuse.

Il explique ensuite qu'au sein des grandes entreprises multinationales, « il y a une discussion continue entre la centralisation de la prise de décision vs l'autonomie décisionnelle ». Dès le début de la transformation organisationnelle, Simon avait pris la décision de quitter son poste de direction.

Pour Simon, le faible niveau d'autonomie décisionnelle était imposé par un niveau hiérarchique plus élevé, ce qui est pour lui inacceptable. Selon lui :

On ne m'a pas demandé mon avis sur s'il fallait mettre une plateforme internationale de gestion des ressources humaines ou autre plateforme internationale. La nouvelle organisation de l'entreprise EnergyCo était décidée comme toute la transformation managériale. C'est la maison mère qui détient le pouvoir.

Face à cette situation, le départ était selon lui la seule solution.

Tableau 6.11 Autonomie décisionnelle de Simon (E.4)

	<b>Cas de Simon (E.4)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très faible	Très faible

## 6.2.5 Cas EnergyCo 5 : le cas de Nicholas

### 6.2.5.1 Profil et expériences professionnelles

Ayant entre 35 et 45 ans, Nicholas est la plus jeune personne que nous avons interviewée au sein de l'entreprise EnergyCo. Il est né et a grandi en France. Il est marié et père de trois enfants. Il parle couramment trois langues : le français, l'anglais et l'espagnol. Ce jeune homme était toujours brillant : d'abord comme étudiant puis comme travailleur. En tant qu'étudiant, il faisait partie d'une grande école au sein de laquelle il a eu son diplôme d'ingénieur. Très humble, il disait « j'ai une formation d'ingénieur typique du modèle éducatif d'un français : après mes études préparatoires, j'ai intégré une école d'ingénieurs ». En tant qu'employé, Nicholas s'ennuyait très rapidement et il était toujours à la quête de nouvelles expériences et de nouveaux défis. Après une première expérience comme ingénieur au sein d'une petite entreprise, il oriente sa carrière vers la recherche. À l'âge de 25 ans, EnergyCo l'embauche au sein de son département de recherche et de développement. Depuis, il évolue au sein de cette organisation et a une carrière qu'on peut qualifier de tout sauf linéaire. Il occupe actuellement le poste de vice-président directeur général d'une filiale américaine d'EnergyCo.

### 6.2.5.2 Autonomie décisionnelle

Durant ses vingtaines d'années d'expérience au sein d'EnergyCo, Nicholas affirme qu'il prend très souvent des décisions. Il disait : « J'ai beaucoup de responsabilités et je prends des centaines de décisions par jour ». Afin de mieux expliquer son niveau d'autonomie décisionnelle, Nicholas nous disait que l'entreprise EnergyCo « est un grand groupe dans lequel le scoop de responsabilité de chacun est très bien défini, ce qui n'empêche pas d'avoir une forte autonomie décisionnelle ».

Ainsi, Nicholas présente comme exemple sa création d'une nouvelle politique managériale spécifique à sa filiale américaine. Très enthousiaste, il transmet un guide à la maison mère en vue d'une « diffusion inversée » de cette politique. Selon lui :

J'ai établi un « guideline » pour les étapes, les choses qu'on doit suivre. Moi, j'ai établi un document que j'ai transmis au siège social, mais je ne suis pas certain de son utilisation par mes collègues.

Le projet de transformation ne semble pas modifier la forte autonomie décisionnelle de Nicholas. Ce dernier nous confirme qu'il fait « partie des personnes qui étaient impactées par ce changement », mais d'une façon différente de celle exposée dans les 4 cas présentés ci-haut. Selon lui, ce projet visait l'encouragement des gestionnaires régionaux et locaux à l'expérimentation dans le cadre de leur travail, et ce afin qu'ils répondent efficacement aux besoins locaux des clients. Il souligne :

En fonction du contexte régional, des partenaires, des besoins, de l'appétit au risque, les politiques qui finiront par s'imposer ne sont pas partout les mêmes. Le projet de transformation permet donc de créer cet espace d'expérimentation et donner aux équipes les moyens et la liberté d'entreprendre ainsi que le droit d'échouer.

Nicholas nous présente le projet de transformation comme un projet qui est aligné avec le « nouveau monde » dans lequel on vit. Selon lui, ce monde est de plus en plus décentralisé et l'entreprise EnergyCo doit être à son image. Il souligne :

Nous sommes confrontés à un monde de plus en plus décentralisé. Cela signifie que la personne qui est en situation de comprendre ce qui est important pour le client n'est pas au sommet de l'entreprise. Il est sur le terrain.

C'est dans ce même sens, il croit qu'une forte autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires à l'échelle régionale, voire locale est tout à fait importante dans ce nouveau modèle. Selon lui, l'entreprise « a besoin de personnes sur le terrain capables de prendre des décisions ». Par ailleurs, il décrit son niveau d'autonomie décisionnelle en l'associant avec ceux des hauts gestionnaires de l'Amérique du Nord. Il dit : « je pense que nous avons beaucoup d'autonomie décisionnelle et de responsabilité en Amérique du Nord ».

Deux exemples de politiques RH peuvent illustrer son niveau d'autonomie décisionnelle (voir Tableau 6.12). La première est relative au recrutement. Selon Nicholas, les gestionnaires des filiales ont une très forte autonomie décisionnelle sur le recrutement :

La maison mère est flexible sur du reporting financier, reporting managérial, sur la gestion RH, sur le recrutement sur ce genre de choses-là. Par exemple, au niveau de la politique de recrutement RH il y a beaucoup de flexibilité.

Ces propos ne permettent pas de justifier une forte latitude dans la création et dans l'implantation de la politique de recrutement. Le deuxième exemple est relatif à la politique de santé et sécurité au travail sur laquelle Nicholas avoue ne pas avoir de latitude.

Un exemple de politique qui n'est pas flexible, c'est le « health and safety » ... ce n'est pas flexible, ce n'est pas négociable. C'est notre priorité du quotidien que l'on impose à toutes nos sociétés (les programmes de la santé et sécurité et le reporting)... C'est une norme développée à Paris et qu'on impose à toutes nos unités d'affaires et à toutes nos filiales.

Tableau 6.12 Autonomie décisionnelle de Nicholas (E.5)

	<b>Cas de Nicholas (E.5)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte
Politique de recrutement			Très forte	Très forte
Politique de santé et sécurité au travail			Très faible	Très faible

## 6.2.6 Cas EnergyCo 6 : le cas de Jessica

### 6.2.6.1 Profil et expériences professionnelles

Jessica est une femme ayant entre 45 et 55 ans. Mère de deux enfants et ayant un emploi exigeant, elle continue de travailler chez elle après de longues journées au bureau. Voilà pourquoi notre entrevue téléphonique avec elle a eu lieu après ses heures de travail à partir de son bureau de la maison. Elle affirme :

I have a couple of kids. I am trying to make time for them, but they are really, you know, a little tired of watching mom works.

Cette américaine est titulaire d'un diplôme de deuxième cycle en anthropologie d'une université aux États-Unis et parle couramment l'anglais et l'espagnol. Jessica dispose d'une vingtaine d'années d'expérience dans le domaine de la GRH. Passionnée par son métier, elle a eu



l'occasion de travailler au sein des tous les types des organisations (à but non lucratif et à but lucratif; petite et grande; publique et privée; dans le secteur de services et dans le secteur manufacturier). Elle explique ces riches expériences professionnelles par son grand intérêt à l'humain et aux organisations. Selon elle :

I was particularly interested in organizations, organizational design and development, and of course, people. And so, I thought, well, you know, every organization has a culture, and it has people. And, and I'm interested in that. So, I think for me, it is just sort of became a natural segue to actually go more into the business side of things, but always in the back of my head wearing my hat as an anthropologist.

Jessica occupe le poste de directrice RH au sein d'une filiale d'EnergyCo, située au nord-ouest des États-Unis. Cette expérience au sein des grandes entreprises multinationales est, pour elle, une première. Selon Jessica, une entreprise multinationale telle que EnergyCo est une entreprise avec un contexte riche et complexe, ce qui est très stimulant pour elle. « I think working in a global organization, that's an important context », affirme-t-elle.

#### **6.2.6.2 Autonomie décisionnelle**

Jessica a intégré une filiale américaine de l'entreprise EnergyCo juste après que la haute direction a décidé de développer un projet de transformation. Elle nous a raconté dans le cadre d'une entrevue son vécu et elle nous a décrit son niveau d'autonomie décisionnelle en matière de politiques managériales tel que décrit dans le tableau 6.13.

Questionnée sur son niveau d'autonomie décisionnelle, Jessica nous donne plusieurs exemples permettant de conclure que dans l'ensemble, elle dispose d'une autonomie décisionnelle modérée. Dans sa première réponse elle nous indique que son niveau d'autonomie décisionnelle relative aux politiques et pratiques managériales varie en fonction de la nature de ces dernières. Elle souligne :

So, there are certain areas where I do not have any autonomy. And there are other areas where I have enormous autonomy.

Jessica nous explique qu'elle est la personne en charge de la création de la politique de gestion des talents pour la région Amérique du Nord. En même temps, elle est la personne en charge de l'implantation du nouveau système de GRH (qui regroupe entre autres, le recrutement, la gestion de la performance, la planification des carrières, etc.). Selon elle :

Let me tell you what is in my umbrella. I am the one who is creating a talent management strategy for North America. And that includes everything that we're doing with regards to our people development. In addition, I am working on the implementation of our new HR system. So, it's a very big umbrella.

Voulant mieux comprendre le processus de création des normes managériales, Jessica nous explique dans un second temps qu'il existe une ligne directrice et des outils communs émanant de la maison mère et qui sont à la disposition des hauts gestionnaires des filiales. La modification en vue d'une adaptation locale est possible, ce qui laisse à son avis assez d'autonomie décisionnelle aux gestionnaires des filiales.

Even though globally, we're using the same tool, I also have the power that I can add or change the policies when implementing for North America. There is still quite a lot of autonomy still.

Dans ce qui suit, quelques exemples de son niveau d'autonomie sur certaines politiques RH sont présentés.

Le premier est relatif à la formation et au développement des compétences des employés. Jessica souligne l'existence d'une plateforme électronique mondiale disposant d'une multitude de formations aux employés d'EnergyCo. Elle affirme qu'elle a une très faible autonomie décisionnelle sur le contenu des formations en ligne qui ont été créées et implantées par la maison mère :

From a global perspective, we have big university. People can pay to attend in person workshops and seminars, they have specific programs that are designed for high potential talent that you have to meet certain criteria to get into. We also have an E-campus this global that is basically, you know, as a learning management system that has thousands of courses that have been developed are available that people can access for free anywhere in the world. So that is the university model is blended learning options.

Elle rajoute en insistant sur le fait que les choix des programmes de formations sont souvent faits par la maison mère et que cela génère quelques difficultés au niveau local relatives à la suivie de ces différentes formations par les gestionnaires locaux :

Within North America, we just implemented a new learning management system. We are using a software which probably would not be my choice, but it's what they had attached to the core HR system that we just implemented. What we offer, we are mostly leading towards e-learning or virtual learning, with some in person for leadership development. And that's even very difficult because it's my team who has to travel or we have to ask for assistance to travel, which is time consuming for us.

Ainsi, nous concluons que même au niveau de l'implantation de la politique de formation et de développement des compétences, Justine dispose d'une très faible latitude.

Le deuxième exemple est relatif à la politique de gestion des talents. Justine dispose d'une autonomie modérée en la matière. Bien qu'elle nous essaye de nous convaincre au début de l'entrevue qu'elle a une très forte autonomie décisionnelle grâce à sa forte latitude dans la création et l'implantation des normes, la suite de la discussion avec elle nous permet de confirmer que son niveau d'autonomie est modéré. Elle souligne au début :

Well, for the talent management policy and from a North American perspective, I am the inventor. It is about what I see as the needs of the business, as well as what I believe to be best practices based on my experiences over the years, my research my certifications. I'm putting together the strategy and implementing it for North America. But I'm also a collaborator with group talent management. And we're sharing best practices where we are having to learn how to work together. We are sharing examples of what people are doing more regionally across the globe, so that we can learn other ideas or even share practices.

Puis, Justine admet qu'elle n'avait pas de latitude sur la création de la politique de gestion des talents et les différents outils qui en émanent, mais elle dispose d'une forte autonomie quant à son implantation. Selon elle:

It's really interesting right now because group talent management which is based in Paris for the global company is creating their own talent management policy, which is quite a significant change from the way they used to operate globally and they're just now in the process of rolling out that new policy and, and the associated resources and tool kits, etc.

So even they roll out things that they expect to be universal globally, their directive to the talent management directors and subsidiary HR directors such as myself is 'You need to do some of the things in alignment with us, but increasingly, we want you to own talent management within your own region'.

So increasingly, they want us to know how to assess, develop our talent, create talent processes, and tech talent tools. So, there is certain areas where they want global alignment. And there are other areas where they are giving enormous autonomy that didn't exist before.

En effet, certains volets de la gestion des talents sont centralisés (ex : l'évaluation 360 degrés) alors que d'autres sont locaux et découlent de la responsabilité du gestionnaire de la filiale (tel que l'identification des cadres supérieurs).

They announced that they (the HR team at the headquarters level) are creating a 360 tool that's been designed for the whole company at a global scale, and that we can have access to that and that there will be a cost for that, for the assessment.

And we can either be trained in the tool (the 360 tool and feedback process) and facilitate as local HR, and most of us are probably comfortable doing that. But if an HR director says that he needs to do it, and he isn't familiar or isn't comfortable with a 360-feedback process, then they could hire a consultant through group talent management in Paris to do the feedback for a fee.

So that's kind of a sense. That's an example of a shared tool that they are just rolling out. It's specific to our company.

And another example is that our group talent is planning to do management or oversight of what they call like, their top 300 global talent players. And this is a big change too because they used to keep track of and try to develop somewhere in the

neighborhood of 2500 global talent for the group. So, they're basically saying we weren't effective in that and it didn't work. Talent needs to be developed more locally. And we'll try to keep an eye on just the top of the top.

Un troisième et dernier exemple est relatif à la politique de gestion de la performance. Justine estime qu'elle a une autonomie modérée. En effet, elle fait la distinction entre la gestion de la performance des employés et la gestion de la performance des gestionnaires.

Justine a une très faible autonomie décisionnelle sur la politique de gestion de la performance des employés. En effet, il existe une plateforme numérique internationale qui centralise la gestion de la performance de l'ensemble des employés. Elle affirme :

We have just implemented an Oracle system that will capture and will allow me to capture talent profiles, create talent pools, create succession plans actually do the nine boxes in the tool. So that is all coming. But we're still in the process of realizing the capability of that system because we only implemented it in the beginning of 2018. And we only implemented it for performance management and goal setting. And that is a long way to go.

Pour ce qui de la politique de gestion de la performance des leaders, elle est dans l'obligation de suivre les directives de la maison mère relatives à la gestion de la performance tout en ayant l'opportunité de personnaliser certains outils. Elle explique:

There is some degree of necessary alignment. Also, there is quite a lot of autonomy still. So, I am the one in North America who's still writing, like what is our performance philosophy. So even though globally, we're using the same tool, and we have the option to use a shared performance review form, I also have the independence that I can add or change the form for North America or for leadership. That's nice.

For example, they have competencies or skills that we can attach to Performance Document. And I have autonomy to do that as I will. So, for example, I'm quite fun of the Korn Ferry competencies and I'm doing several work with leaders around that right now to identify success profiles. And we have a future plan that we will probably start to implement some of those success profiles by attaching competencies beyond the group-level competencies of which there are six leadership competencies identified by the GROUP that we might do some sets for different groups within

North America. So that would be where I have customization opportunity. They're not going to tell me whether I can or cannot work with certain vendors, they're not going to tell me whether I can or can't invent something on my own. And in fact, the talent process workshops that I'm doing, I created that process independently.

Selon ces propos, et à partir des mesures que nous avons proposées dans le chapitre précédent pour l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales, nous déduisons que Jessica est disposée d'une très grande latitude dans l'implantation (l'adaptation au besoin) des différentes politiques managériales émanant de la maison mère. Par conséquent, elle dispose d'une autonomie décisionnelle modérée.

Tableau 6.13 Autonomie décisionnelle de Jessica (E.6)

	<b>Cas de Jessica (E.6)</b>			
	<b>Autonomie décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH</b>			
	T0 : Avant la transformation		T1 : au cours ou après la transformation	
	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation	Latitude dans la création	Latitude dans l'implantation
Agrégée			Très faible	Très forte
Politique de recrutement			Très faible	Très faible
Politique de formation et développement des compétences			Très faible	Très faible
Politique de gestion de la performance des employés			Très faible	Très faible
Politique de gestion de performance des leaders			Très faible	Très forte
Politique de gestion des talents			Très faible	Très forte

## 6.2.7 Conclusion des d'EnergyCo

Afin de synthétiser les cas individuels d'EnergyCo, nous avons introduit une échelle temporelle (T0 et T1). T0 représente le temps avant le projet de transformation et T1 représente le temps au moment, ou après la mise en place du projet de transformation. T1 reflète le moment quand les entrevues ont été menées auprès des différents participants. Aussi, en lien avec la transformation, nous avons introduit des éléments individuels qui sont influencés par le nouveau niveau d'autonomie décisionnelle de chaque gestionnaire de filiale après la mise en place du projet de transformation. Il s'agit de l'adaptation à la transformation ou le refus de la transformation, la résistance et finalement l'engagement à l'organisation ou l'intention de la quitter. Le tableau ci-dessous 6.14 reproduit l'ensemble de ces éléments et résume les six cas d'EnergyCo.

Tableau 6.14 Synthèse des six cas d'EnergyCo

EnergyCo	Anna (E.1)		Alex (E.2)		Michelle (E.3)		Simon (E.4)		Nicholas (E.5)		Jessica (E.6)	
	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1
Axe temporel	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Présence au sein de l'entreprise												
Niveau d'autonomie décisionnelle	Très fort	Très faible	Très fort	Très faible	Très fort	Très faible	Très fort	Très faible	Très fort	Très fort	n.a	Modéré
- Latitude dans la création	Très forte	Très faible	Très forte	Très faible	Très forte	Très faible	Très forte	Très faible	Très fort	Très fort	n.a	Très faible
- Latitude dans l'implantation	Très forte	Très faible	Très forte	Très faible	Très forte	Très faible	Très forte	Très faible	Très fort	Très fort	n.a	Très forte
Adaptation à ou refus de la transformation		Refus		Refus		Refus		Refus		Adaptation		Adaptation
Résistance		Oui (passive)		Aucune		Oui (active)		Aucune		Aucune		Aucune
Intention de quitter ou engagement		Intention de quitter		Intention de quitter		Intention de quitter		Intention de quitter		Engagement		Engagement

## **6.3 Intégration des résultats des cas à l'étude en matière de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales**

Cette partie du chapitre a pour objectif de présenter les points de similitudes et de différences en matière d'autonomie décisionnelle entre les dix cas des hauts gestionnaires des filiales présentés ci-haut. Pour ce faire, nous allons nous baser sur le discours des acteurs et sur les tableaux de synthèse 6.6 et 6.14. Trois familles de variations de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales émergent de nos résultats : une variation inter-organisationnelle (première section), une variation inter-politique RH (deuxième section) et une variation transversale (troisième section).

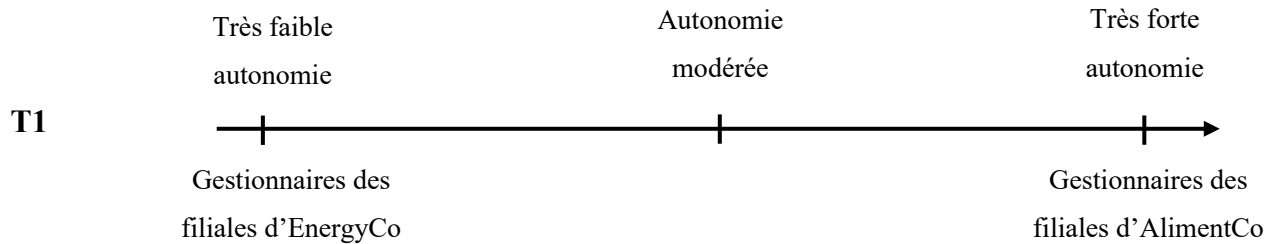
### **6.3.1 L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : variation inter organisationnelle**

D'après les tableaux (6.6 et 6.14) et la présentation des deux cas à l'étude dans le cadre du chapitre précédent, nous remarquons que les deux EMN AlimentCo et EnergyCo ont quelques points en commun. Il s'agit de deux grandes entreprises ayant des filiales dans un peu partout dans le monde et les deux ont mené des projets de transformation stratégique ayant impacté fortement les gestionnaires et plus spécifiquement, les gestionnaires des filiales.

Au moment où les entretiens ont été menés (T1), les niveaux d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo (majoritairement très forts) étaient différents des niveaux d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'EnergyCo (majoritairement très faibles). La figure 6.2 présente cette tendance de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales pour chacune de ces deux EMN.



Figure 6.2 Variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo et EnergyCo



Rappelons ici la nature des changements ayant lieu au sein des deux EMN. Bien qu'AlimentCo et EnergyCo ont connu récemment une transformation stratégique affectant à la fois leurs stratégies et leurs structures respectives, ce mouvement n'était pas de la même nature. Ces deux transformations sont mises en lumière afin de mieux comprendre le niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales de ces deux EMN au moment où les entrevues ont été menées.

D'un côté, la transformation stratégique menée au sein d'AlimentCo vise une restructuration de l'ensemble de l'entreprise et un changement du modèle managérial, d'un modèle de gestion d'une entreprise familiale qui a beaucoup grandi par acquisition à un nouveau modèle de gestion avec une nouvelle vision et une nouvelle mission, tous deux établies par l'ensemble des parties prenantes. Le nouveau modèle de gestion est porteur de plusieurs projets de long terme. Avec une forte implication des gestionnaires internes de différents niveaux hiérarchiques, cette transformation est axée sur le renforcement et la valorisation du capital humain existant. Elle est aussi basée sur une philosophie de gestion axée sur les résultats (gestion par les résultats). Elle essaye d'apporter des réponses à la question « quoi » tout en laissant le « comment » aux différents acteurs individuels inclus dans cette démarche. Par conséquent, trois gestionnaires de filiales d'AlimentCo (William, Gabriel et Thomas) sur les quatre interviewés ont affirmé que leur niveau d'autonomie est très fort. Ils ont une forte latitude sur la création et l'implantation de la plupart des nouvelles politiques RH. L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales est majoritairement très forte.

De l'autre côté, le plan de transformation stratégique lancé par EnergyCo était aussi porteur d'une réorganisation des activités de ce groupe (d'une organisation des filiales par métier à une organisation par région tous les métiers confondus) et d'une transformation du modèle de gestion. Au moment des entrevues, les gestionnaires des filiales affirment qu'ils ont perdu toute autonomie en faveur d'une centralisation à des niveaux hiérarchiques plus élevés que la filiale. À cet effet, les participants d'EnergyCo ont majoritairement souligné leur faible participation à ce projet de transformation. Ils étaient très souvent en charge de l'implantation des directives de la maison mère et avaient une très faible marge de manœuvre sur l'implantation. La maison mère contrôle via les unités d'affaires les résultats tout en accordant une importance majeure aux processus. Ainsi, à la fois le « quoi » et le « comment » étaient définis par la maison mère. Comme nous confiait Jessica, plusieurs tâches opérationnelles ont été centralisées et sont sous le contrôle de la maison mère. Le nouveau modèle de gestion est axé sur le contrôle des processus. Par conséquent, au sein d'EnergyCo, quatre gestionnaires de filiales (Anna, Alex, Michelle et Simon) sur six ont confirmé que leurs niveaux d'autonomie décisionnelle sont très faibles. Ils n'ont que très peu, voire aucune latitude sur la création de nouvelles normes managériales et une très faible latitude décisionnelle sur l'implantation de ces normes.

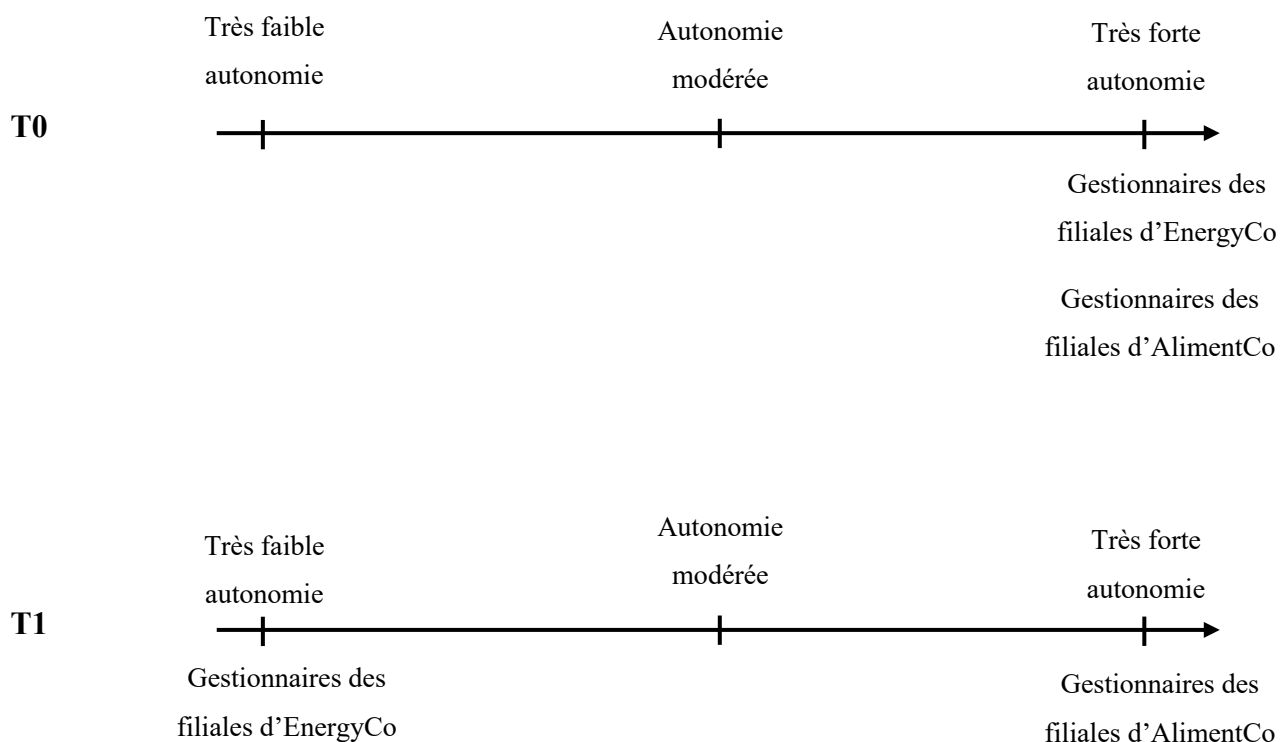
L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales était souvent étudiée comme une variation inter-filiale. La variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des filiales apporte un éclairage sur les caractéristiques de l'EMN qui est représentée comme une entité indivisible. Elle permet de présenter les similitudes des filiales de la même EMN tout allant en profondeur dans l'analyse de la structure organisationnelle plus large.

### **6.3.1.1 Variation inter-organisationnelle temporelle**

Il est important de noter que les tableaux (6.6 et 6.14) nous permettent de détecter une variation temporelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales (de T0 à T1). En effet, grâce à la présence dans notre échantillon de gestionnaires des filiales qui ont une longue expérience au sein de l'entreprise et grâce aux projets de transformation stratégique menés par

les deux entreprises AlimentCo et EnergyCo, nous avons pu tracer, comme le montre la figure 6.3, l'évolution dans le temps du niveau d'autonomie décisionnelle pour chacun de nos cas (sauf le dernier). Cette évolution temporelle est importante dans la mesure où elle permet de refléter le caractère dynamique de l'autonomie décisionnelle.

Figure 6.3 Variation inter-organisationnelle temporelle de l'autonomie décisionnelle



Pour AlimentCo, les conséquences de la transformation se reflètent par les quatre études de cas des gestionnaires des filiales qui mettent de l'avant qu'il y a eu un changement au niveau de leur autonomie décisionnelle. En effet, la très forte autonomie des gestionnaires des filiales avant la transformation était caractérisée par une décentralisation totale des décisions organisationnelles. Ainsi, deux gestionnaires de deux différentes filiales sur un même territoire pouvaient être en concurrence l'un avec l'autre. Après la transformation, les gestionnaires des filiales ont conservé un fort niveau d'autonomie décisionnelle, mais ne peuvent plus être en

contradiction ou en concurrence avec les gestionnaires des autres filiales étant donné l'importance de la cohérence et de la coordination. Bien que les trois gestionnaires William, Gabriel et Thomas soulignent leur forte autonomie décisionnelle avant et après la transformation, Emma trouve que son autonomie décisionnelle a évolué d'un niveau très faible à un niveau modéré. Étant donné la nature de la transformation, nous pouvons conclure que **les gestionnaires des filiales de l'entreprise AlimentCo ont passé d'une très forte autonomie décisionnelle (décentralisée) vers une très forte autonomie décisionnelle (coordonnée).**

Pour EnergyCo, les conséquences de la transformation se reflètent par les six études de cas des gestionnaires des filiales qui soulignent un changement au niveau de leur autonomie décisionnelle. Avant la transformation, ces gestionnaires des filiales disposaient d'une très forte autonomie des gestionnaires des filiales caractérisée par une coordination des décisions organisationnelles. La très forte autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale lui permet de prendre des décisions qui sont cohérentes avec l'ensemble des décisions de l'entreprise multinationale. Après la transformation, quatre de ces six gestionnaires des filiales soulignent que leur forte autonomie décisionnelle a beaucoup évolué. Les gestionnaires Anna, Alex, Michelle et Simon ont vu leur niveau d'autonomie décroître drastiquement. Le gestionnaire Nicholas nous a présenté une expérience totalement différente de ces quatre collègues en affirmant qu'aucun changement n'a eu lieu au niveau de son autonomie décisionnelle qu'il qualifie de très forte. Dans l'ensemble, les gestionnaires des filiales notent un affaiblissement de leur autonomie décisionnelle. Étant donné la nature de la transformation, nous pouvons conclure que **les gestionnaires des filiales de l'entreprise EnergyCo ont passé d'une très forte autonomie décisionnelle (coordonnée) vers une très faible autonomie décisionnelle (centralisée).**

L'évolution de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales dans le temps est importante, mais sous explorée. Malgré la variation inter-organisationnelle, nous pouvons noter un point de convergence entre les gestionnaires des filiales des deux EMN et qui est relatif à la nature évolutive du niveau d'autonomie décisionnelle en fonction du temps. L'étude de Ferner et al. (2004) est parmi les rares études qui se sont penchées sur cette question. Les auteurs confirment l'existence d'une certaine « oscillation entre la centralisation et l'autonomie » au

sein des EMN. Ceci s'applique aussi à nos études de cas qui montrent que le niveau de l'autonomie des gestionnaires des filiales n'est pas stable dans le temps et peut aller d'un extrême à un autre (d'une très forte autonomie à une très faible autonomie).

Cette variation dans le temps apporte une compréhension plus extensive et plus riche du concept de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN. Bien que le degré d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales ait attiré l'attention de plusieurs chercheurs, le mouvement de l'autonomie d'un niveau à un autre mérite une plus grande attention. La littérature néglige les caractéristiques de cette variation temporelle et la manière dont cette variation est négociée par les acteurs organisationnels (Ferner et al., 2004).

### **6.3.2 L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : variation en fonction des politiques RH**

L'étude de la variation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques et des pratiques RH a fait l'objet de quelques études empiriques (p. ex., Ferner et al. 2004; Ferner et al., 2011, Ferner et al., 2013; Lu et Bjorkman, 1997; Rosenzweig et Nohria, 1994). Dans ce qui suit, cette variation sera décortiquée en variation inter-organisationnelle et en variation intra-organisationnelle.

#### **6.3.2.1 Variation inter-organisationnelle en fonction des politiques RH**

Le tableau 6.15 ci-dessous présente l'orientation commune en T1 de la variation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales par entreprise et par politique ou pratique RH (recrutement, gestion de la performance, rémunération, formation et développement des compétences, gestion des talents, gestion de la santé et la sécurité, gestion de la diversité et finalement politiques RH pour les cadres supérieurs).

Tableau 6.15 Variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques et pratiques RH

Les politiques / pratiques RH	Autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales	
	AlimentCo	EnergyCo
Recrutement	Très forte	Très faible
Gestion de la performance		Très faible pour les gestionnaires des filiales américaines  Modérée pour les gestionnaires des filiales canadiennes
Rémunération	Modérée	Très faible pour les gestionnaires des filiales américaines  Modérée pour les gestionnaires des filiales canadiennes
Formation et développement des compétences	Très forte	Très faible
Santé et sécurité au travail	Très forte	Très faible
Gestion de la diversité	Modérée	Très faible
Gestion des talents / Talent Management	Modérée	Modérée à faible
Politiques et pratiques RH destinées aux cadres supérieurs	Très faible, voire absente	Très faible, voire absente

*a. L'entreprise AlimentCo*

Au sein d'AlimentCO, la majorité des gestionnaires des filiales interviewés disposent d'une **très forte autonomie** décisionnelle en matière de politiques RH suivantes :

- Recrutement : il existe une politique formelle qui favorise l'emploi local et l'application de procédures de recrutement favorables à l'embauche d'employés et de gestionnaires locaux.
- Formation et développement des compétences : les gestionnaires des filiales peuvent développer des formations in-house comme ils peuvent utiliser des formations préparées par la maison mère.
- Santé et sécurité au travail : les enjeux de santé et d'intégrité physique sont de la plus haute importance pour le groupe qui s'est engagé à aller vers le zéro accident. Les gestionnaires des filiales ont une grande latitude dans la création de politiques et dans leur implantation à une échelle locale malgré l'obligation de reporting régulier et détaillé. Le groupe encourage la responsabilisation de chacun à tous les niveaux hiérarchiques et le partage de bonnes pratiques entre les gestionnaires.

De même, les gestionnaires des filiales disposent d'une **autonomie décisionnelle modérée** en matière de politiques RH suivantes :

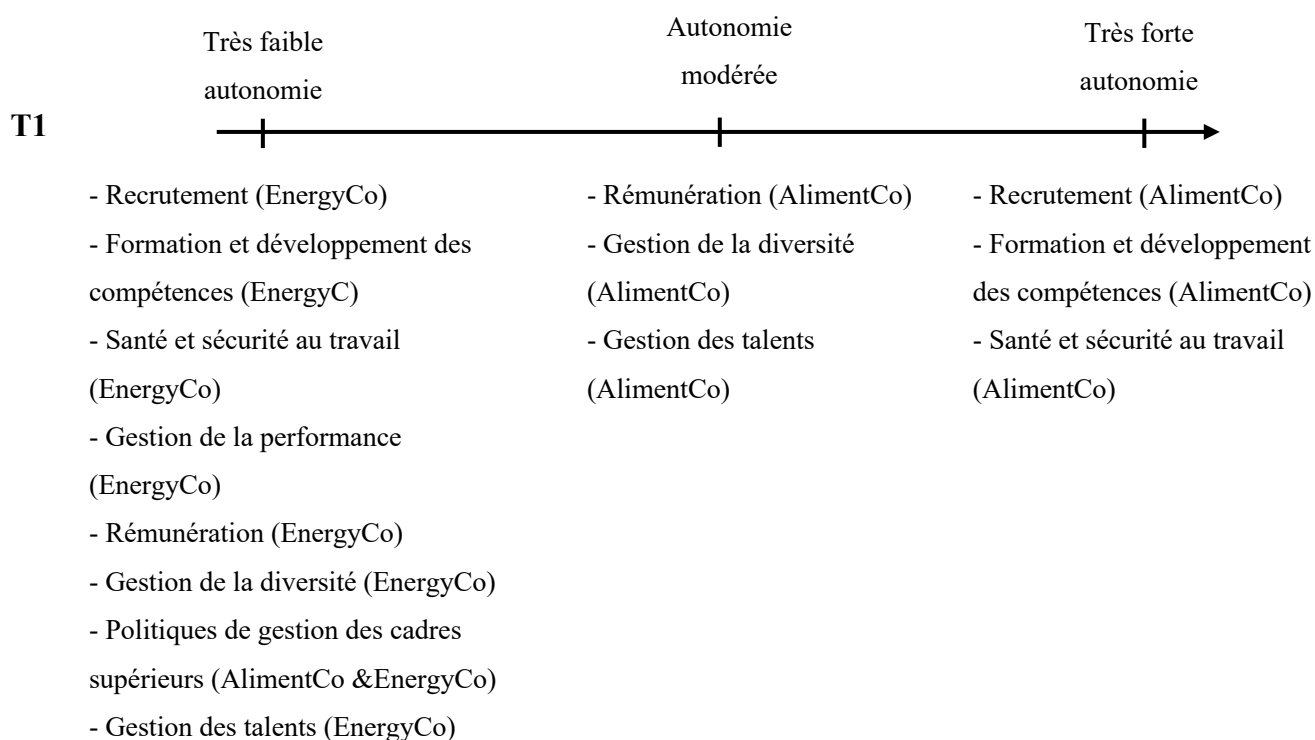
- Rémunération : il existe une politique salariale qui encourage des rémunérations au moins conformes aux salaires de son secteur d'activité. Cette politique a été mise en place à partir de ce qui a été fait au sein d'une filiale canadienne. Au niveau de l'implantation de cette politique, les gestionnaires des filiales disposent d'une très forte autonomie. Ils doivent tenir compte des réalités locales. Toutefois, l'autonomie est très faible pour la rémunération variable.
- Gestion de la diversité : l'équipe RH du groupe a créé une politique formelle favorisant la diversité qui lutte contre les discriminations non seulement à l'embauche, mais également à l'ensemble du parcours professionnel et des processus RH (formation, évaluation, rémunération). Les gestionnaires des filiales ont une forte latitude dans l'implantation de cette politique.
- Gestion des talents : il existe une politique de gestion des talents initiée par le groupe RH de la maison mère en France. Les gestionnaires des filiales n'ont pas beaucoup de pouvoir quant à la création du contenu de cette politique. Au niveau de l'implantation, ils disposent d'une latitude forte à modérée. Ils sont libres d'identifier les talents qu'ils

veulent tant qu'ils suivent le même modèle et les mêmes outils générés par la maison mère.

Finalement, une **très faible autonomie** décisionnelle est disponible aux gestionnaires des filiales en matière de politiques de gestion des hauts gestionnaires. Il n'est pas possible d'adapter ces politiques au contexte local. L'implantation, au cas où elle est demandée au gestionnaire de filiale, doit se faire telle que décrit par l'équipe RH de la maison mère. « One size fits all », c'est ce que disait un gestionnaire de filiale pour décrire l'absence d'autonomie.

La figure 6.4 résume cette variation du niveau de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales par politique RH. Ces politiques sont réparties en 3 groupes.

Figure 6.4 Variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques RH





*b. L'entreprise EnergyCo*

Au sein d'EnergyCo, la plupart des gestionnaires des filiales ont une très faible autonomie décisionnelle en matière de toutes les politiques de GRH. L'analyse des données nous a permis de noter les éléments suivants pour chacune des politiques RH étudiées.

- Recrutement : il existe une politique et une plateforme unique pour l'ensemble du groupe visant à centraliser l'ensemble de l'information. Les gestionnaires des filiales n'ont qu'une très faible latitude décisionnelle sur l'implantation de cette politique. Ils sont dans l'obligation de suivre les directives de l'équipe RH de la maison mère dans toutes les étapes du processus de recrutement (ex : affichage, sélection).
- Gestion de la performance : une petite divergence existe entre les gestionnaires des filiales américaines et les gestionnaires des filiales canadiennes. D'un côté, l'autonomie est très faible pour les gestionnaires des filiales américaines qui doivent suivre un système centralisé de gestion de la performance qui faisait partie d'une plateforme mondiale. D'un autre côté, l'autonomie est modérée pour les gestionnaires des filiales canadiennes qui ont résisté au changement (à la mise en place de la plateforme) et ont gardé leur propre système de gestion de la performance qui est liée à leur propre système de rémunération.
- Rémunération : idem que la gestion de la performance. L'autonomie est très faible pour les gestionnaires des filiales américaines disposant d'un seul système de paie qui est géré par l'équipe RH de l'unité d'affaires Amérique du Nord. Les gestionnaires n'ont presque aucune latitude ni sur la création ni sur l'implantation. L'autonomie est modérée pour les gestionnaires des filiales canadiennes interviewés qui suivent la politique générale de rémunération (fixe et variable), mais qui l'appliquent en tant compte des spécificités locales et de ce qui existait au sein de leur filiale.
- Formation et développement des compétences : l'équipe RH de la maison mère dispose de directives très précises en la matière. Les gestionnaires des filiales interviewés n'ont pas participé à la création de ces politiques et pratiques et n'ont qu'une très faible, voire aucune latitude sur leur implantation. Les formations font partie d'une plateforme électronique globale et doivent être suivies selon un calendrier imposé par l'équipe RH

de la maison mère sans la prise en compte des spécificités de chaque filiale. Un gestionnaire de filiale qualifie cette politique comme « non adaptée aux différentes réalités des filiales ».

- Santé et sécurité : il existe des politiques très strictes et un ‘programme d’actions spécifiques’ en la matière. Le groupe a cela comme une priorité. Les gestionnaires des filiales suivent à la lettre les directives et font un reporting très régulier.
- Gestion de la diversité : il existe d’une politique globale qui couvre plusieurs volets de la diversité (diversité du genre, égalité professionnelle et mixité, équité salariale, diversité religieuse, handicap). Le tout a été formulé par la direction du groupe. Les gestionnaires de filiales ont une très faible autonomie quant à l’implantation de la politique étant donnée la mise en place d’objectifs chiffrés en la matière.
- Gestion des cadres supérieurs (Rémunération, formation et développement des compétences, gestion de la performance): le niveau d’autonomie des gestionnaires des filiales est très faible, voire nul. Les politiques et les pratiques qui s’adressent aux gestionnaires occupant un niveau hiérarchique supérieur à celui de supérieur hiérarchique direct sont créées exclusivement par l’équipe RH du groupe et doivent être implantées intégralement et sans la moindre modification par les responsables des unités.
- Gestion des talents : cette politique fait l’exception avec un niveau d’autonomie des gestionnaires allant de modéré à très faible. Plus précisément, il existe une politique formelle et globale créée par l’équipe RH de la maison mère. Les gestionnaires des filiales disposent d’une certaine latitude dans l’implantation de cette politique. Par exemple, l’évaluation 360 doit être appliquée telle qu’elle alors que pour l’identification de la relève, les gestionnaires des filiales ont une très forte latitude. Justine, la spécialiste en gestion des talents de filiale américaine, était la seule à nous confirmer qu’elle est en mesure d’adapter la politique de la maison mère au contexte local.

À partir de ces résultats, nous pouvons affirmer que dans l’ensemble les gestionnaires des filiales d’EnergyCo disposent d’une très faible autonomie décisionnelle pour presque l’ensemble des politiques RH à quelques exceptions près (Figure 6.4).

Cette variation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques RH (Figure 6.4) permet de souligner qu'au sein de chacune des deux différentes EMN, il y a une certaine tendance de centralisation / décentralisation de certaines politiques RH. À partir des cas d'AlimentCo et d'EnergyCo, aucune tendance commune n'est détectée pour ces deux EMN. Cette variation de l'autonomie en fonction des politiques RH et en fonction de l'EMN est importante étant donné qu'elle complète notre compréhension de la variation inter-organisationnelle détaillée dans le 6.3.1, et ce en apportant un éclairage sur les politiques RH.

### **6.3.2.2 Variation intra-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques RH**

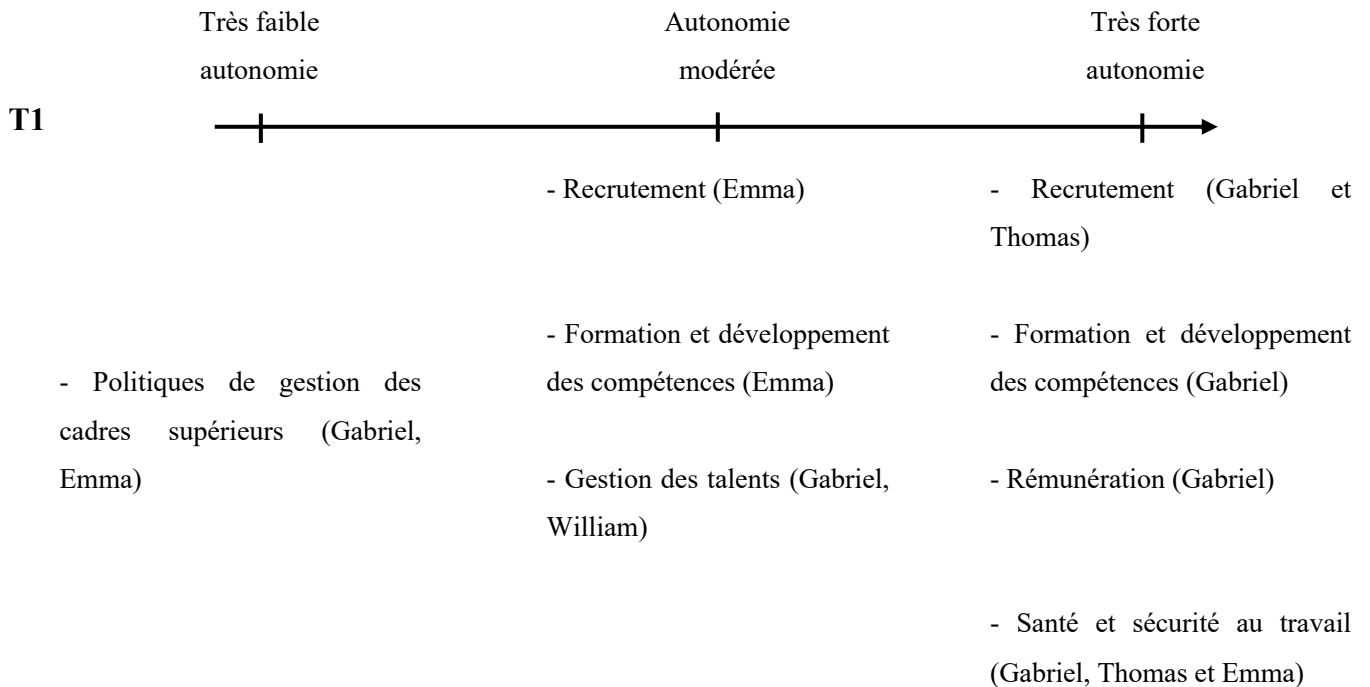
Malgré les similitudes de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales pour les mêmes politiques et pratiques RH, il existe des différences du niveau de l'autonomie en fonction des politiques RH au sein de la même EMN (variation intra-organisationnelle). À partir de la présentation faite de nos dix cas à l'étude, nous pouvons noter les deux conclusions suivantes.

#### *a. L'entreprise AlimentCo*

Au sein d'AlimentCo, il y a une orientation commune en matière de l'autonomie décisionnelle pour l'ensemble des gestionnaires des filiales, et ce pour la politique de gestion des cadres supérieurs (très faible autonomie), la politique de santé et sécurité au travail (très forte autonomie) et la politique de gestion de la diversité (très forte autonomie) (Figure 6.5).

Toutefois, et tel que reproduit dans la figure 6.5, il existe une variation du niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales, et ce pour les politiques RH suivantes. Pour la politique de recrutement, le niveau d'autonomie est modéré pour Emma (filiale américaine) et très fort pour Thomas et Gabriel (filiales canadiennes). Pour la politique de formation et développement des compétences, le niveau d'autonomie est modéré pour Emma (filiale américaine) et très fort pour Gabriel (filiale canadienne).

Figure 6.5 Répartition des politiques RH en fonction du niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales d'AlimentCo

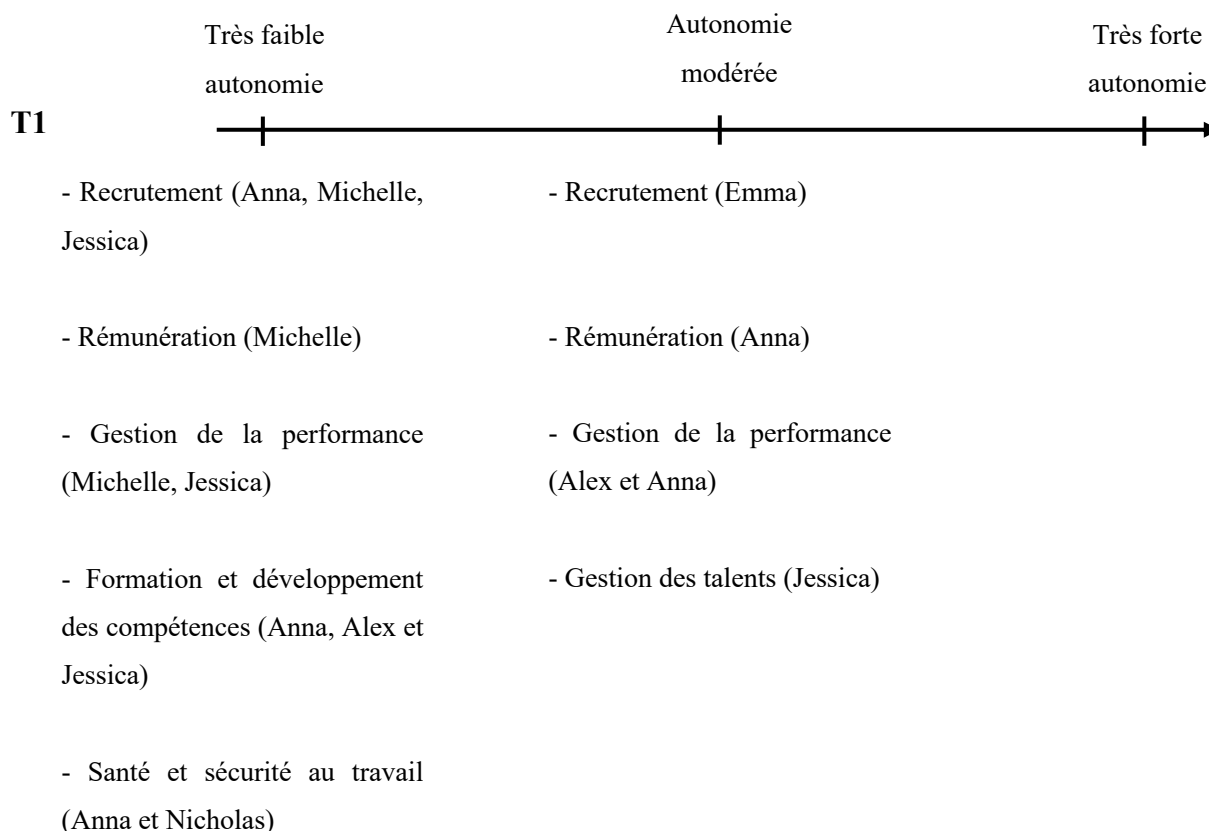


*b. L'entreprise EnergyCo*

Au sein d'EnergyCo, il y a une orientation commune en matière de l'autonomie décisionnelle pour la politique de recrutement (très faible pour Anna, Michelle et Jessica), la politique de formation et développement des compétences (très faible pour Alex, Anna et Jessica) et la politique de santé et sécurité au travail (très faible pour Anna et Nicholas) (figure 6.6). Toutefois, comme le montre la figure 6.6, il existe une variation entre l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques suivantes. Pour la politique de rémunération, Anna dispose d'une autonomie modérée alors que Michelle dispose d'une très faible autonomie décisionnelle. Pour la politique de gestion de la performance, le niveau d'autonomie est modéré pour Anna et Alex (filiale canadienne) et très faible pour Michelle et Jessica (filiale américaine). Pour la politique de gestion de la performance des leaders et la

politique de gestion des talents, Jessica est la seule à nous présenter un niveau d'autonomie modéré en la matière.

Figure 6.6 Répartition des politiques RH en fonction du niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales d'EnergyCo



Cette variation intra-organisationnelle de l'autonomie en fonction des politiques RH permet de souligner qu'au sein de chacune des EMN à l'étude, l'autonomie décisionnelle peut varier d'un gestionnaire de filiale à un autre, et ce pour une même politique RH. Elle apporte une compréhension plus approfondie de l'autonomie des gestionnaires étant donné qu'elle propose une analyse détaillée de la filiale et de l'individu pour chacune des politiques RH. Ainsi,

les résultats montrent que pour les gestionnaires des filiales d'AlimentCo n'ont pas le même niveau d'autonomie pour les politiques de recrutement et de formation et développement des compétences. Les gestionnaires d'EnergyCo, quant à eux, n'ont pas le même niveau d'autonomie pour les politiques de rémunération et de gestion de la performance.

### **6.3.2.3 Conclusion**

En conclusion, cette section a permis de présenter un résultat relatif à la variation en fonction des politiques et pratiques RH : une variation inter-organisationnelle et une variation intra-organisationnelle.

En comparant les résultats des deux cas multiples à l'étude, il est possible d'affirmer que l'autonomie décisionnelle de leurs gestionnaires de filiales varie en fonction des politiques RH, mais pas de la même manière au sein de ces deux EMN. Les résultats permettent de souligner l'existence d'une variation inter-organisationnelle en fonction des différentes pratiques RH. Alors qu'au sein d'AlimentCo, les politiques RH sont classées en trois groupes selon le niveau d'autonomie du gestionnaire de filiale, dans EnergyCo, toutes les politiques RH se retrouvent à l'extrémité gauche du continuum de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Ce sont les politiques de recrutement, de formation et développement des compétences et de santé et sécurité au travail qui varient entre AlimentCo (très forte autonomie des gestionnaires des filiales) et EnergyCo (très faible autonomie des gestionnaires des filiales). Cette variation inter-organisationnelle est importante dans la mesure où elle apporte un éclairage sur le fait qu'il faut interpréter avec beaucoup de méfiance et ne pas généraliser les conclusions apportées par les études précédentes (p. ex., Ferner et al., 2004; Ferner et al., 2011; Lu et Bjorkman, 1997) et portant sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des pratiques RH qui diffèrent en matière de leur lien avec la performance organisationnelle. Il est important de noter que les deux cas convergent, et ce avec un très faible niveau d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH destinées aux cadres supérieurs.

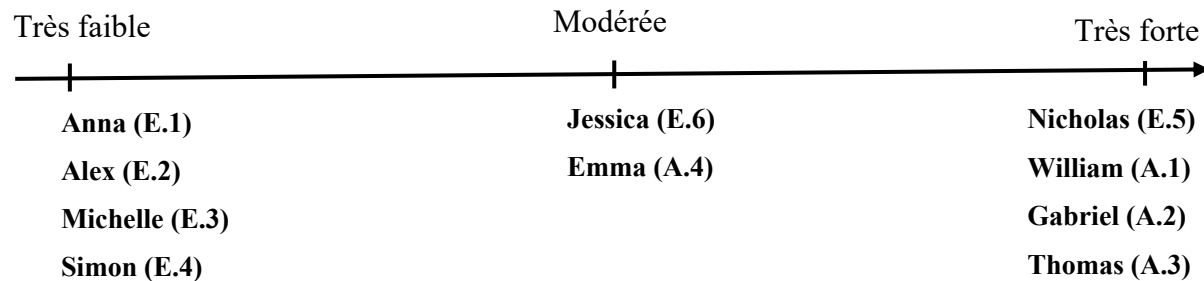
Les résultats permettent de souligner que la tendance de l'autonomie en fonction des politiques présentée au sein de chacune des EMN cache l'existence d'une variation intra-organisationnelle en fonction des politiques RH. En effet, la faible autonomie décisionnelle des gestionnaires d'EnergyCo en matière de toutes les politiques RH cache une variation de l'autonomie pour les politiques de rémunération et de gestion de la performance. La très forte autonomie décisionnelle en matière de politiques de recrutement et de formation et de développement des compétences au sein d'AlimentCo quant à elle, cache aussi une variation entre les deux gestionnaires Gabriel et Emma. Cette variation de l'autonomie en fonction des politiques RH peut être résumée comme suit : au sein d'une même EMN et pour une même politique RH, les gestionnaires des filiales canadiennes disposent d'un niveau d'autonomie un peu plus élevé que celui des gestionnaires des filiales américaines.

### **6.3.3 L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : variation transversale**

Les tableaux 6.6 et 6.14 nous permettent de mettre l'accent sur une variation inter-gestionnaire au sein d'une même EMN (intra-organisationnelle). D'un côté, les gestionnaires des filiales d'AlimentCo interviewés forment deux groupes : les gestionnaires de filiales avec une très forte autonomie décisionnelle (William, Gabriel et Thomas) et les gestionnaires de filiale avec une autonomie décisionnelle modérée (Emma). D'un autre côté, les gestionnaires des filiales d'EnergyCo forment trois groupes : les gestionnaires de filiales avec une forte autonomie décisionnelle (Nicholas), les gestionnaires de filiales avec une autonomie modérée (Jessica) et les gestionnaires de filiales avec une très faible autonomie (Anna, Alex, Michelle et Simon).

En analysant l'autonomie décisionnelle de l'ensemble des gestionnaires, nous pouvons présenter un autre résultat intéressant : il existe trois « clusters » d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales, et ce quel que soit l'EMN à laquelle ils sont associés (AlimentCo ou EnergyCo). Il s'agit d'une variation transversale que nous avons pu noter au moment de l'analyse des données (Figure 6.7). La figure 6.7 présente les gestionnaires de chacun des trois clusters de l'autonomie décisionnelle.

Figure 6.7 Variation transversale de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales



- Le premier cluster : il regroupe les gestionnaires des filiales qui ont une très forte autonomie décisionnelle. Il s'agit des gestionnaires William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3) d'AlimentCo et du gestionnaire Nicholas (E.5) d'EnergyCo. Ces gestionnaires de filiales ont tous confirmé qu'ils ont forte latitude en matière de la création et de l'implantation de la majorité des politiques et pratiques RH. Également, ils affirment que suite à la mise en place des projets de transformation stratégique, ils étaient capables de s'adapter aux changements apportés par ce projet. Sans aucune volonté de résister les changements, ces gestionnaires étaient des acteurs actifs dans la création des nouvelles normes managériales ainsi que dans leur implantation.
- Le deuxième cluster : il regroupe les gestionnaires des filiales qui ont une autonomie décisionnelle modérée. Il s'agit de la gestionnaire Emma (A.4) d'AlimentCo et de la gestionnaire Jessica (E.6) d'EnergyCo. Ces deux gestionnaires de filiales confirment qu'elles n'ont pas été incluses dans la phase de création des nouvelles normes managériales, mais confirment qu'elles peuvent apporter des modifications à certaines politiques et pratiques RH durant la phase d'implantation. Toutes les deux, elles ont expérimenté une transformation organisationnelle stratégique dans leurs EMN respectives. Face aux changements qui en découlent, elles ont pu s'adapter à un certain degré à la nouvelle réalité organisationnelle. Emma (A.4) et Jessica (E.6) sont satisfaites et engagées au sein de leurs filiales respectives.



- Le troisième cluster : il regroupe les gestionnaires des filiales qui ont une très faible autonomie décisionnelle. Il s'agit d'Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) de l'entreprise EnergyCo. Ces quatre gestionnaires ont parlé du projet de transformation d'une façon désenchantée. Ils qualifient les changements de brusques et non inclusifs. Tous les quatre affirment qu'ils n'ont pas fait partie du processus de création des nouvelles normes managériales et par conséquent, ils n'avaient aucune latitude sur la création des politiques et pratiques RH. En même temps, ils n'avaient qu'une très faible latitude dans l'implantation de ces mêmes politiques étant donné qu'ils ont été dans l'obligation d'implanter ces normes d'une façon intégrale sans la moindre modification. À partir de leurs discours, il était possible de confirmer leur non-adaptation au projet de transformation et par conséquent leur refus de cette transformation. Bien que des actions de résistance ont été menées par Anna (E.1) et Michelle (E.3), Alex (E.2) et Simon (E.4) ont décidé de ne pas résister et de quitter l'entreprise.

## **Conclusion**

Ce chapitre est dédié à la présentation des résultats relatifs à notre objet de recherche. Dans un premier temps, nous avons analysé l'autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales de l'entreprise AlimentCo (4 études de cas) et de l'entreprise EnergyCo (6 études de cas). Nous avons mis l'accent sur l'individu, son parcours de vie (profil et expériences professionnelles) et son niveau ainsi que son vécu de l'autonomie décisionnelle au cours de ses années de travail au sein de l'entreprise. Dans un second temps, et étant la richesse de notre concept qui est l'autonomie décisionnelle, nous avons intégré l'ensemble de ces résultats afin de détecter de multiples variations. Trois importants résultats méritent d'être soulignés.

- 1) L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales varie entre les EMN. Au moment où les entrevues ont été menées, les gestionnaires des filiales d'AlimentCo disposaient d'une très forte autonomie décisionnelle alors que les filiales d'EnergyCo

disposaient d'une très faible autonomie décisionnelle. Cette variation inter-organisationnelle a aussi évolué dans le temps. Les deux entreprises AlimentCo et d'EnergyCo ont connu des transformations stratégiques. L'autonomie décisionnelle des gestionnaires d'AlimentCo a évolué d'une très forte autonomie décisionnelle basée sur une décentralisation des décisions à une très forte autonomie décisionnelle basée sur une coordination des décisions. L'autonomie décisionnelle des gestionnaires d'EnergyCo a évolué dans l'ensemble d'une très forte autonomie basée sur une coordination des décisions à une très faible autonomie basée sur une centralisation de prise de décision. Cela permet de souligner le caractère évolutif de l'autonomie.

2) L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales varie en fonction des différentes politiques et pratiques de GRH, et ce en fonction de l'EMN et au sein d'une même EMN. D'abord, la variation inter-organisationnelle peut être notée grâce à la différence suivante : alors que l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'EnergyCo est très faible pour la majorité des politiques et pratiques RH, l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo varie en fonction des politiques et pratiques RH : elle est très faible pour les politiques destinées aux hauts managers et elle est très forte pour les politiques de recrutement et de santé et sécurité au travail. Cette variation inter-organisationnelle en fonction des politiques et pratiques RH est intéressante dans la mesure où elle nous permet de souligner l'impact des facteurs organisationnelles sur l'autonomie décisionnelle des filiales. De même, elle permet de mettre de l'avant l'impact de la nature des politiques RH sur l'autonomie.

Ensuite, au sein d'une même entreprise multinationale, les gestionnaires des filiales peuvent avoir différents niveaux d'autonomie décisionnelle, et ce pour une même politique RH. En effet, la faible autonomie décisionnelle des gestionnaires d'EnergyCo en matière de toutes les politiques RH cache une variation de l'autonomie pour les politiques de rémunération et de gestion de la performance. Alors que les gestionnaires Anna (E.1) et Alex (E.2) affirment qu'ils ont une autonomie modérée en matière de politiques de gestion de la performance, Jessica (E.6) et Michelle (E.3) disposent d'une très faible autonomie. Pour la politique de rémunération, Anna dispose d'une autonomie modérée alors Michelle dispose d'une très faible autonomie. La très forte autonomie décisionnelle en matière de politiques de recrutement et de formation et de

développement des compétences au sein d'AlimentCo quant à elle, cache aussi une variation entre les deux gestionnaires Gabriel (A.1) qui dispose d'une très forte autonomie et Emma (A.4) qui dispose d'une autonomie modérée. Au sein de chacune de ces deux EMN et pour une même politique RH, les gestionnaires des filiales canadiennes disposent d'un niveau d'autonomie plus important que celui des gestionnaires des filiales américaines.

3) L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales varie d'une façon transversale au sein de l'ensemble des EMN. Les gestionnaires des filiales peuvent être regroupés en trois clusters en fonction de leur niveau d'autonomie (très fort, modéré et très faible) et leur niveau d'adaptation aux changements apportés par les projets de transformation stratégiques. Alors que les gestionnaires Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) qualifient leur niveau d'autonomie de très faible, les gestionnaires Jessica (E.6) et Emma (A.4) estiment qu'elles disposent d'une autonomie modérée et les gestionnaires Nicholas (E.5), William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3) qualifient leur niveau d'autonomie de très fort. Cette variation transversale permet une grande généralisation de nos résultats relatifs à l'autonomie. En effet, elle permet de mettre l'individu (les gestionnaires des filiales) au cœur de l'analyse alors que le cadre organisationnel revêt une place secondaire.

Il est à noter que la majorité des études antérieures portant sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales (p. ex., Ferner et al. 2011, Bélanger et al., 2013) ne font pas la distinction entre ces différentes variations (inter-organisationnelle, intra-organisationnelle ou transversale). Ainsi, les explications classiques seront importantes, mais pas suffisantes pour l'étude de la variation de l'autonomie décisionnelle telle que présentée dans ce chapitre.

Le chapitre suivant se penchera sur l'étude des facteurs explicatifs de ces différentes variations de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des entreprises multinationales.

## **Chapitre 7 : Résultats relatifs aux hypothèses de recherche à partir des données de l'enquête**

Ce chapitre se base sur les dix études de cas émanant d'AlimentCo et d'EnergyCo et sur les différents types de variation de l'autonomie (Chapitre 6) pour tester l'ensemble des explications de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales. Pour chacune de nos variations et à partir de l'analyse de nos cas, les hypothèses de recherche (Tableau 3.2) présentées dans le cadre des chapitres 2 et 3 seront confrontées. Chacune des hypothèses sera rappelée et ensuite testée par des éléments de preuve. Ainsi, ce chapitre va permettre de confirmer, d'infirmer ou de nuancer ces différentes hypothèses et leurs niveaux de cohérence avec la littérature.

### **7.1 Explications de la variation inter-organisationnelle de l'autonomie**

À partir de nos deux cas à l'étude, nous avons conclu que, dans l'ensemble, le niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo (très fort) est différent du niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'EnergyCo (très faible). Les hypothèses portant sur l'effet du pays d'origine, la stratégie d'affaires de l'EMN, la présence d'expatriés dans les filiales, la structure de la fonction RH au sein de l'EMN et le secteur d'activités sont testées dans cette partie du chapitre afin d'apporter des explications à cette variation.

## **7.1.1 L'hypothèse H2 : l'effet du pays d'origine**

Les cas multiples à l'étude, AlimentCo et EnergyCo, ont le même pays d'origine qui est la France. Ainsi, notre hypothèse relative au pays d'origine ne peut être testée. Dans ce qui suit, certaines caractéristiques nationales sont présentées pour mieux comprendre le cadre général du fonctionnement de ces deux EMN.

### **7.1.1.1 Le management français au sein des EMN**

Les études portant sur les EMN dont le pays d'origine est la France et/ou sur le management français sont rares en comparaison avec les études des EMN américaines, britanniques ou japonaises. En général, ces études s'accordent sur l'approche ethnocentrique avec des modes de coordination et de contrôle hiérarchiques et informels adoptée par les EMN françaises (Davoine, Schröter et Stern, 2014). Plus spécifiquement, la fonction RH française prend une forme complexe étant donné que les cadres juridiques et institutionnels sont déterminés par l'État et les acteurs collectifs de la société (Jenkins et Van Wijk, 1996, p. 88).

Le sociologue français Philippe d'Iribarne (1989) a étudié depuis plusieurs années les cultures nationales d'un point de vue anthropologique et a mis l'accent sur leur influence sur le fonctionnement des organisations. Il conclut que les entreprises françaises suivent une certaine « logique d'honneur » qui n'est que le reflet de la société française à la fois monarchique et aristocratique. Il souligne aussi qu'il existe une autre spécificité de la culture française qui est les « grandes écoles » où le titre d'ingénieur de formation générale est décerné (d'Iribarne, 1989).

Selon d'Iribarne (2006), le management français a aussi certaines particularités. Les gestionnaires français ont tendance à déléguer les tâches puis à contrôler les résultats : « ils (les Français) n'ont justement pas besoin qu'on leur dise quoi faire, ils se débrouillent avec la situation. » (d'Iribarne, 2006, p. 10). Cette délégation a souvent un caractère implicite ce qui rend son transfert très difficile au-delà des frontières françaises. Pour ce qui est de la décision, les gestionnaires français ont tendance à être impliqués dans le processus de décortication des

problèmes et disposeront par conséquent d'une explication claire de tous les éléments. La prise de décision n'est pas en soi le but dans ce processus. En effet, l'entente des membres d'une équipe sur les différentes composantes d'un problème est l'élément le plus important. D'Iribarne (2006, p. 10) décrit la décision dans le management français de la manière suivante :

« Une réunion de décision française est un élément d'un processus dans lequel chaque partie avec ses idées contribue à décortiquer le problème, cerner les éléments infaisables, identifier les personnes supplémentaires à intégrer dans le processus, etc. Quand ces points sont éclaircis, la décision proprement dite est généralement confiée à un chef qui la finalisera et précisera ce qu'on va faire. La satisfaction des Français vient de ce que la réunion leur a permis d'améliorer leur compréhension du problème et de faire évoluer leur vision de manière productive. Matérialiser la décision n'est pas très important, et ce d'autant plus que le processus d'agitation des idées se poursuivant au-delà de la réunion, la décision pourra être modifiée ».

Ces spécificités influencent le fonctionnement des EMN françaises. L'étude de Davoine et al. (2014) se penche sur cette question de prise de décision en prenant le cas des filiales suisses d'une EMN française. Elle montre que les gestionnaires suisses considèrent les gestionnaires français comme des gestionnaires peu participatifs dans le processus de décision, et ce surtout lorsque les décisions émanent d'un niveau hiérarchique élevé tel que la maison mère. Les gestionnaires des filiales locales qualifient ces processus de décision de 'sources de frustration'. L'étude de Davoine et al. (2014) montre aussi que les gestionnaires des filiales suisses ont noté l'importance centrale des strates hiérarchiques au sein de l'EMN française, strates reflétant une hiérarchie formelle et un contrôle hiérarchique. Un lien est ici possible avec le vécu des gestionnaires des filiales d'EnergyCo qui n'hésitent pas à dire qu'ils n'ont jamais été impliqués dans la prise de décision, que cette dernière est centralisée (par la maison mère) et que la structure organisationnelle est très hiérarchique.

La forte présence des expatriés au sein des filiales est une autre caractéristique importante des EMN françaises. La majorité des études (Grillat, 2011; Harzing, 2001; Schaaper, Amann, Jaussaud, Nakamura et Mizoguchi, 2013) soulignent la forte présence des gestionnaires françaises dans les filiales, et ce pour des missions de courte ou de moyenne durée. Cette mobilité internationale des français sous toutes ses formes est un moyen de contrôle des activités locales.

En se basant sur une enquête qualitative menée auprès de 23 gestionnaires de filiales des EMN françaises, Porey (1998) note que l'ensemble de ces gestionnaires confirment que les politiques de GRH sont centralisées par la maison mère et que la culture nationale française est perçue comme « un élément interne à l'organisation et un facteur d'influence » (POREY, 1998, p. 967).

L'étude de Thory (2008) mobilise 17 entrevues menées au sein des filiales de deux EMN françaises opérant en Écosse. Elle abonde dans ce sens en affirmant que même avec la forte internationalisation des EMN françaises et son impact sur l'internationalisation de la fonction RH, il existe toujours des obstacles émanant de la France, d'ordre juridique et institutionnel, qui sont susceptibles de restreindre l'importation de pratiques RH internationalisées.

L'analyse comparative de quatorze firmes multinationales par Grillat et Merignac (2011) (2011) a permis de montrer que les pratiques de gestion internationale des RH peuvent être utilisées comme un moyen de coordination, d'intégration et de contrôle des filiales de la part de la maison mère. Ce résultat est à nuancer étant donné que l'étude de Grillat (2011) qui se base sur les mêmes données conclut qu'il y a une certaine variation du contrôle, et ce en fonction la localisation des filiales : les EMN françaises adoptent un comportement plus ethnocentrique dans les pays émergents que dans les pays développés.

Le travail de Contrepois (2010) étudie les stratégies développées par les EMN françaises en matière d'internationalisation des relations professionnelles. Se basant sur les données collectées auprès de 8 EMN françaises opérant dans le secteur de service, cette étude met en évidence deux types de stratégies. La première est nommée stratégie de cloisonnement et encourage chaque filiale à développer sa propre politique sociale, et ce en se basant et s'inspirant des politiques locales. La deuxième est nommée stratégie d'intégration et qui consiste à développer des procédures internationales de GRH et de relations professionnelles (logique de gestion commune). L'auteur souligne que c'est la maison mère qui déploie l'une ou l'autre de ces deux stratégies.

Finalement, l'étude de Yahiaoui (2015) se penche sur la question du transfert des pratiques RH au sein des EMN françaises opérant en Tunisie, un pays ex-colonisé. Cette étude montre qu'un processus d'hybridation des politiques GRH est souvent présent au sein des filiales. Ainsi, les gestionnaires des filiales n'ont pas tous le même niveau d'autonomie, certains

doivent suivre à la lettre des politiques RH transnationales alors que d'autres peuvent modifier ces politiques et les adapter au contexte local.

D'une manière générale, les études sont majoritairement d'accord sur le fait qu'au sein des EMN françaises, il existe un effet de pays d'origine français assez fort et peu soumis aux influences des pays d'accueil. De même, les processus communs et standards forment un trait caractéristique de ces EMN françaises (Grillat, 2011). Ces conclusions n'excluent pas les exceptions observées au sein de certaines multinationales françaises plus décentralisées et moins classiques (Yahiaoui, 2015) rendant ainsi un certain degré de « transfert inversé » des politiques RH possibles entre les filiales et la maison mère (Thory, 2008).

#### **7.1.1.2 Les résultats de notre enquête**

D'après les données de notre enquête, nous pouvons présenter quelques caractéristiques de ce pays d'origine qui est la France telles que décrites par les gestionnaires des filiales. Il faut souligner que les gestionnaires des filiales d'AlimentCo et d'EnergyCo sont d'accord sur le fait que les entreprises françaises ont une structure plus hiérarchique comparativement aux entreprises européennes et nord-américaines.

Les postes de haute direction sont aussi occupés par des français ressortissants des « grandes écoles ». Dans le cas d'EnergyCo, tous les hauts gestionnaires à la tête des unités d'affaires régionales sont des français ayant un diplôme d'ingénieur décerné des grandes écoles françaises. Selon un participant :

Les français ont toujours été des royalistes, mais vu qu'ils l'ont guillotiné, ils ont décidé de remplacer l'aristocratie par les grandes écoles...D'ailleurs tous les patrons de toutes les « business units » géographiques à travers le monde sont tous des français des grandes écoles. Et quelqu'un qui vient des grandes écoles n'a jamais tort, jamais...Les gens qui viennent des grandes écoles c'est comme des fonctionnaires de très haut niveau. D'ailleurs c'est pour ceux qui sont formés comme ça, ils n'ont pas formation technique ou polytechnique ... (Participant #10).

Cette réalité est moins présente chez AlimentCo où hauts gestionnaires disposent rarement de ce genre de formation universitaire.



Le besoin de contrôler est aussi un point sur lequel nos gestionnaires s'entendent. Ceci appuie les résultats de la littérature.

Le management français du point de vue des gestionnaires des filiales d'AlimentCo :

Je crois que les Français ont besoin de définir les choses d'une façon trop précise... Je crois que c'est le côté français, one size fits all (Participant #2).

French companies usually have a very hierarchical structure, they are more hierarchical than other European companies (Participant #4).

Le management français du point de vue des gestionnaires des filiales d'EnergyCo :

Les français sont très hiérarchiques... Ils sont aussi très autoritaires (Participant #9).

Les dirigeants français voient la nécessité de tout contrôler, c'est fou. Je vous confirme que c'est juste. Je pense qu'il y a un sentiment très particulier (Participant #13).

Je pense qu'il règne dans les groupes français une très grande conviction qu'une organisation centralisée est plus facilement contrôlable. La notion de contrôle est omniprésente à Paris (Participant #12).

Les français ont la tendance à être très contrôlants. C'est depuis Napoléon ! les français sont de nature très contrôlante, c'est dans leur nature, dans leur ADN... les français sont contrôlants à tous les niveaux ! dans tous les sens du terme ! (Participant #10).

En France c'est beaucoup plus l'approche d'ingénieur très technique et très financière...l'engagement sur la planification est très important (Participant #13).

Selon les participants d'EnergyCo, le management français est basé sur le contrôle et tire ses racines de la formation des ingénieurs diplômés des grandes écoles qui accorde beaucoup

d'importance aux procédures. La présence des gestionnaires avec ce profil d'ingénieur est très fréquente dans EnergyCo. Ces gestionnaires français sont majoritairement des expatriés. Ces missions d'expatriation garantissent un fort niveau de contrôle comme le soulignent nos participants :

Mais mon nouveau patron selon cette nouvelle réorganisation est un français expatrié aux États-Unis. Ils ont pris un français qu'ils l'ont envoyé aux États-Unis. À mon avis il y avait des gens locaux qui étaient très compétents pour prendre ce poste-là, mais ils ont mis un français. C'est dans une optique de contrôle qu'ils ont fait cela! (Participant #10).

Je n'avais jamais envoyé un patron français pour diriger l'Amérique du Nord, mais ce n'est pas une critique, chacun a ses propres convictions (Participant #12).

En conclusion, il existe certaines caractéristiques communes marquant le pays d'origine de ces deux multinationales françaises. Toutefois, nous ne notons pas un même effet du pays d'origine sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo et d'EnergyCo.

### **7.1.2 L'hypothèse H4 : la stratégie d'affaires de l'EMN**

Notre hypothèse est la suivante : au sein des EMN qui ont une stratégie d'affaires multidomestique, les gestionnaires des filiales disposent d'une forte latitude décisionnelle en matière de pratiques de GRH (H4a) et au sein des EMN qui ont une stratégie d'affaires globale, les gestionnaires des filiales disposent d'une faible latitude décisionnelle en matière de pratiques de GRH (H4b). Afin de la tester, il convient d'étudier la nature de la stratégie d'affaires dans chacune des EMN AlimentCo et EnergyCo. La stratégie d'affaires est mesurée par trois dimensions (voir Chapitre 4): la standardisation ou la différenciation des produits et des services au niveau international; la structure organisationnelle de l'EMN (par activité ou par zone géographique) et le nombre des niveaux hiérarchiques au sein d'une EMN.

### **7.1.2.1 Stratégie d'affaires d'AlimentCo**

Comme indiqué dans le chapitre 5 (Partie 5.1), le projet de transformation stratégique mené par AlimentCo a entraîné une restructuration organisationnelle. La nouvelle structure d'AlimentCo est formée de plusieurs unités d'affaires qui sont découpées par zone géographique et par métier. Ces unités d'affaires «sont dotées chacune de moyens financiers propres» (Participant #1).

Les unités d'affaires sont aussi responsables du développement de leurs produits, et ce sur le plan de fabrication et de commercialisation. Cette structure peut être donc qualifiée de décentralisée étant donné que chacune des unités dispose de ses propres ressources et ses activités ne dépendent pas des activités des autres unités.

Finalement, plusieurs nouveaux niveaux hiérarchiques existent au sein d'AlimentCo depuis la transformation. Nous ne disposons pas du nombre exact des niveaux hiérarchiques, mais nous savons qu'il y a une nouvelle classification plus détaillée des hiérarchies des gestionnaires au sein d'AlimentCo. Selon le participant #2 :

Je me rappelle qu'à l'époque, il n'y avait pas de classification. Donc, c'était uniquement les directeurs ! Moi, j'avais mis en place ça au Canada. En 2016, le groupe est arrivé en demandant une classification. On a donc mis en place un premier niveau de classification pour le haut management. On est rendu aujourd'hui au middle management (Participant #2).

Ces trois éléments permettent de conclure que la stratégie d'affaire d'AlimentCo est une stratégie multidomestique.

### **7.1.2.2 Stratégie d'affaires d'EnergyCo**

Les données collectées sur EnergyCo nous ont permis de noter qu'au moment des entrevues, la structure organisationnelle de l'entreprise a évolué d'une structure formée de quelques unités

d'affaires chacune spécialisée dans un métier à une structure formée de plus qu'une vingtaine d'unités d'affaires selon différentes régions géographiques. Les participants disaient :

EnergyCo est aujourd'hui une organisation décentralisée. Nous l'avons transformée en une organisation horizontale (Participant #15).

Avant on était organisé par métier. Maintenant c'est une organisation géographique. Donc elle s'est basée sur des business unités géographiques (Participant #10).

Malgré cette répartition par zone géographique, la maison mère d'EnergyCo impose une standardisation des produits et services offerts par ces filiales, et ce à travers le monde. Selon un de nos participants :

Toutes les business units vendent tous les services du groupe ou tous les produits du groupe. Nous n'avons pas une marge pour l'adaptation de ces produits et/ou services (Participant #10).

Finalement, le nombre de niveaux hiérarchiques au sein d'EnergyCo a connu une importante décroissance passant de plus de dix à moins de cinq. Les propos suivants illustrent ce mouvement du nombre des niveaux hiérarchiques :

Nous avons fait un bouleversement récemment, il y avait une direction au sein de laquelle il y avait onze niveaux hiérarchiques... aujourd'hui nous avons moins que la moitié (Participant #18).

Nous avons limité à quatre les niveaux hiérarchiques des fonctions centrales corporate (Participant #15).

As the culture changes, it's requiring them to lean more into the business they were very hierarchical and very top down in the past, they're trying to move to a more egalitarian flatter organization structure (Participant #14)

Nous pouvons conclure que la structure de l'EnergyCo est centralisée et que les différentes unités partagent des ressources et des activités. Cette interdépendance entre les unités d'EnergyCo est nécessaire pour sa compétition mondiale et pour la création de produits et/ou services communs (Bartlett et Ghoshal, 1998; Taylor et al., 1996). Par cette stratégie « méganationale », l'équipe de direction de l'EMN souhaite que les divisions fonctionnent de la même manière que la maison mère (Saba, 2019, p. 304). Dans ce cas précis, la division par région géographique n'étant pas favorable à une plus grande proximité au contexte local, nous pouvons conclure que la stratégie d'affaires d'EnergyCo est une stratégie globale.

#### **7.1.2.3 Synthèse de l'hypothèse H4**

Selon la classification de Bartlett et Ghoshal (1998) portant sur les stratégies d'affaires des organisations, nos données ont permis de conclure que les stratégies d'affaires d'AlimentCo et d'EnergyCo sont respectivement une stratégie multidomestique et une stratégie globale. Rappelons que le niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales d'AlimentCo en matière de politiques RH est très fort. Les gestionnaires des filiales d'EnergyCo, quant à eux, disposent majoritairement d'une très faible autonomie décisionnelle. Par conséquent, notre hypothèse H4 est appuyée par nos données : au sein d'AlimentCo qui a une stratégie d'affaires multidomestique, les gestionnaires des filiales disposent d'une forte autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH et au sein de l'EnergyCo qui a une stratégie d'affaires globale, les gestionnaires des filiales disposent d'une faible autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH. Ceci est en cohérence avec les résultats de la littérature (p. ex., l'étude de Ferner et al., 2011).

Nous pouvons conclure que les différentes stratégies d'affaires d'AlimentCo et d'EnergyCo expliquent en partie la variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH.

### **7.1.3 L'hypothèse H7e : la présence d'expatriés dans les équipes de gestion des filiales**

Notre hypothèse H7e stipule qu'au sein des EMN qui notent une forte présence d'expatriés dans les filiales, les gestionnaires de ces dernières ont moins d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH que ceux opérant au sein des EMN ayant une faible présence d'expatriés dans leurs filiales. Nos données ne nous permettent pas d'avoir des informations détaillées sur le nombre des expatriés dans chacune des filiales, nous traitons chacune de nos deux EMN dans son ensemble.

#### **7.1.3.1 AlimentCo : très faible présence d'expatriés dans les filiales**

À plusieurs reprises, les participants d'AlimentCo ont mis de l'avant la volonté de l'équipe de direction du groupe de privilégier l'emploi local, et ce à la fois pour les employés et les dirigeants. Les propos suivants justifient cela :

AlimentCo privilégie l'emploi local ou l'accueil de personnes issues de zones économiques offrant peu d'opportunités professionnelles. Les procédures de recrutement favorisent l'embauche d'employés et de dirigeants locaux pour mener à bien ses activités. Nous avons très peu d'expatriés (Participant #6).

Most of my management team is local, I do have two Indian colleagues and I will get a manager from France who also worked in Africa for a while, so he is coming here (Participant #4).

Même dans les opérations d'intégration de nouvelles entreprises acquises, AlimentCo ne fait pas recours à un comité d'expatriés.

La méthode d'intégration d'AlimentCo est toujours très douce. Il n'y a pas eu un commando d'un comité formé d'expatriés français qui arrive de France pour gérer le Business. Cela ne se passe pas comme cela (Participant #2).

Ainsi, au sein d'AlimentCo, on note une très faible présence d'expatriés dans l'ensemble des filiales.

### **7.1.3.2 EnergyCo : forte présence d'expatriés dans les filiales**

Au sein d'EnergyCo, la situation est très différente et se caractérise par une forte présence d'expatriés dans presque toutes les filiales de l'entreprise. La transformation stratégique était l'occasion pour l'équipe RH de la maison mère de placer leurs « alliés » dans un peu partout dans le monde, et ce dans des postes clés. Ceci trouve sa justification dans ce qui suit :

Au niveau de la maison mère, ils sont majoritairement des français. Et quand ils restructurent ou créent un site, ils envoient un français. L'évangélisation est importante pour eux, ils ne peuvent pas partir un site sans amener leur culture (Participant #9).

D'ailleurs tous les patrons de toutes les unités d'affaires géographiques à travers le monde sont tous des français des grandes écoles. Comme suite à cette nouvelle réorganisation, mon nouveau patron est un français (participant #10).

Le directeur général adjoint, responsable des RH de la maison mère confirme cette tendance en disant :

Une partie de nos filiales sont gérées exclusivement par des Européens ou des Américains, mais en tout cas pas de locaux. C'est incroyable, comment peut-on développer le pays se faisant, comment peut-on imaginer un instant que nous allons être meilleurs que les locaux chez eux qui ont une meilleure connaissance de leur pays, de leurs clients, de leurs consommateurs, de leurs moyens de leurs cultures... (Participant #28).

Il rajoute que le nombre de ces expatriés avoisine mille personnes et que ces dernières « coûtent » très cher à EnergyCo :

Il n'est pas supportable pour nos entreprises de continuer à financer des expatriés à temps plein, j'ai 900 expatriés dans le monde (Participant #28).

En faisant le lien avec l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales, nous pouvons conclure que nos résultats portent appui à l'hypothèse H7e. Au sein de l'EnergyCo où on note une forte présence des expatriés, les gestionnaires des filiales ont majoritairement une très faible autonomie décisionnelle alors qu'au sein d'AlimentCo où on note une faible présence d'expatriés, les gestionnaires des filiales ont une forte autonomie décisionnelle. Ceci est en cohérence avec les anciennes études (ex : Belizón et al., 2014; Hong Chung et al., 2006) qui concluent que la présence des expatriés dans des positions de haute direction au sein d'une filiale est un facteur explicatif important du niveau d'autonomie décisionnelle de son gestionnaire en matière de politiques et pratiques RH. Par conséquent, la forte présence d'expatriés tend à expliquer la variation inter-organisationnelle (entre AlimentCo et EnergyCo) et elle contribue à une meilleure compréhension des différents niveaux d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales.

#### **7.1.4 L'hypothèse H5 : la structure de la fonction RH au sein de l'EMN**

Bien qu'il s'agisse d'un nouveau facteur émanant des recherches menées depuis 2010 (p. ex., Belizon et al., 2013; T. Edwards et al., 2015; Ferner et al., 2011), la structure de la fonction RH d'une EMN est considérée comme un déterminant important du niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH. Notre hypothèse H5 étant la suivante : plus la structure de la fonction RH est internationale, plus faible sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN en matière de pratiques de GRH.

Notre étude se base sur les quatre dimensions suivantes pour détecter l'existence d'une structure internationale de GRH (voir Chapitre 4) : la présence d'un comité international en RH, la présence d'un système d'information RH international, un reporting direct et exigé des données RH de la filiale à un niveau hiérarchique plus élevé et finalement la présence très fréquente de plusieurs mécanismes de réseautage (telles que les réunions, les conférences et les groupes virtuels) des gestionnaires des RH.



#### 7.1.4.1 La structure de la fonction RH d'AlimentCo

Au sein d'AlimentCo, l'analyse de nos données nous a permis de noter les éléments suivants :

- 1) Il n'y a pas de comité international en RH. En effet, le groupe AlimentCo dispose d'une équipe RH au niveau le plus élevé. Les unités d'affaires et les filiales disposent quant à elles de leurs propres équipes RH qui sont responsables de toutes les activités RH. Selon un répondant :

Les RH groupe ne sont pas une très grosse équipe... il existe environ une vingtaine de personnes au niveau groupe... Il y a aussi une équipe RH dans chaque unité d'affaires et dans chaque filiale, une équipe RH forte, car ce n'est pas la même réalité dans chaque territoire...

Il y a à peu près une cinquantaine de personnes en RH dans chacune des unités d'affaires, toutes les filiales incluses. Dans les usines c'est rare d'avoir plus que 4- 5 personnes qui travaillent en RH. Toutes les personnes en RH ne sont pas forcément impliquées dans le RH stratégique ou dans la négociation (Participant #2).

Très récemment, en fin 2019 et lors de nos dernières entrevues, le participant #2 nous a informés que la direction d'AlimentCo est en train de développer « un cercle de coordination RH international » formé d'une dizaine de personnes, tous les VP RH et la direction RH du groupe.

- 2) Il n'y a pas de système d'information RH international. Au sein d'AlimentCo, il existe un système d'information RH qui n'est pas partagé par l'ensemble des unités d'affaires. « On n'a pas encore un système très informatisé de GRH. C'est vraiment du 'basic' ce qu'on a, on va gérer la rémunération, l'administratif et l'évaluation de performance et la gestion des talents », affirme le Participant #2.
- 3) Le reporting des données RH de la filiale vers un niveau hiérarchique plus élevé est obligatoire, mais il n'est pas standardisé. Bien qu'il existe des outils du reporting RH, les filiales ne sont pas dans l'obligation de reporter leurs données RH à la maison mère de la même manière. Selon nos participants :

Le groupe a établi un système informatique permettant la collecte des données ressources humaines principalement via des paramétrages automatiques et quelques saisies manuelles. Cette organisation concerne le périmètre groupe hors États-Unis et États-Unis, qui possèdent leur propre système de collecte (Participant #8).

Le système informatique que nous avons ne nous permet pas de faire beaucoup de reporting en direct de la part de l'ensemble des unités d'affaires et des filiales, on n'est pas encore là... Par contre, on fait le reporting, parce qu'en tant qu'entreprise française, on a le devoir d'avoir un bilan social très détaillé. On est audité chaque année sur nos indicateurs sociaux par une compagnie externe. Cela nous prend beaucoup plus de temps de faire de reporting étant donné qu'on n'a pas de système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) (Participant #2).

- 4) Le réseautage entre les gestionnaires RH est très fréquent à raison d'une à deux réunions par semaine et les mécanismes du réseautage sont très nombreux. En effet, il existe des réunions mensuelles entre les gestionnaires RH des unités d'affaires et les gestionnaires RH du groupe et des réunions hebdomadaires entre les gestionnaires RH des filiales et l'équipe RH de leur unité d'affaires.

Les équipes RH des unités d'affaires ont des réunions RH avec le siège et les autres unités d'affaires une à chaque mois. Il s'agit des réunions de coordination. Et je parle avec mes collègues en Europe plusieurs fois par mois, voire plusieurs fois par semaine sur un tel ou tel projet... nous utilisons un outil technologique de communication et on se parle une à deux fois par semaine... (Participant #2).

Lors de nos meetings régionaux, on est toujours 5 à 6 personnes, le VP, les patrons, L'idée n'étant pas de réunir toutes les personnes qui travaillent en RH en Amérique du Nord. Il s'agit plutôt de sélectionner des personnes qui jouent un rôle stratégique et de les impliquer (Participant #2).

De plus, il existe des rencontres physiques qui regroupent l'ensemble des gestionnaires RH d'AlimentCo. Des projets virtuels et conjoints sont menés par différents directeurs RH, présentant ainsi des occasions de réseautage pour les acteurs impliqués. D'après un participant :

À partir du moment où on entre dans une politique du projet, la personne responsable va travailler avec les VP RH des unités d'affaires pour définir comment nous allons travailler ensemble et comment nous allons procéder.... Par exemple, le mois de septembre 2019, on a eu un séminaire RH qui regroupe tous les VP RH et la direction RH du groupe. Cela se passe une fois par an. Il y avait aussi les directeurs unités d'affaires. On était une dizaine de personnes à se retrouver ensemble. On se trouvait ensemble physiquement. Cela fait partie des missions de ce cercle-là qui s'appelle « la coordination RH internationale » (Participant #2).

Partant de ces éléments, nous pouvons noter la non-existence d'une structure RH internationale au sein d'AlimentCo, et ce malgré la forte fréquence de réseautage entre les gestionnaires RH de cette entreprise. Aussi, il convient de souligner qu'en dépit de l'absence d'une structure internationale commune de GRH au sein du groupe, la fonction RH occupe une place importante au sein d'AlimentCo. Selon un répondant :

L'équipe RH est plus qu'une division fonctionnelle. Le chef du projet est le RH du Groupe avec son équipe. L'équipe RH du groupe est un partenaire d'affaires (Participant #2).

#### **7.1.4.2 La structure de la fonction RH d'EnergyCo**

Au sein d'EnergyCo, l'analyse de nos données nous a permis de noter les éléments suivants :

- 1) La présence d'un comité international en RH. Ce comité international se situe au niveau de la maison mère et il est formé exclusivement par des gestionnaires RH de l'équipe RH du groupe. L'échange avec ce comité international n'est possible que pour les directeurs RH des unités d'affaires. Selon un participant :

EnergyCo has an 'international HR team', they call it 'GROUP' which is based in Paris. So, there are several different small HR teams across North America, then we have the group HR in Paris (Participant #11).

- 2) Présence de très peu de mécanismes et d'opportunités de réseautage des gestionnaires RH. Les échanges ont lieu souvent exclusivement entre les membres du comité international en RH. L'inclusion des directeurs RH des unités d'affaires se fait dans la plupart du temps dans le but de transférer des politiques ou programmes qui doivent être mis en place à l'échelle locale. Un gestionnaire affirmait :

Our HR leaders in North America take part in discussions or take part in communications with the GROUP because we are often directed and charged with implementing global programs that are initiated in Paris (Participant #11).

- 3) La présence d'un système d'information RH international. Plus spécifiquement, la transformation stratégique était porteuse d'un important changement technologique qui a bouleversé la fonction RH par la mise en place d'un nouveau système d'information RH centralisé par la maison mère, mais qui est applicable au sein de toutes entités organisationnelles d'EnergyCo. Selon deux gestionnaires de filiales :

Cela fait quelques années, EnergyCo a lancé un programme, un système d'information RH, où là on n'a pas le choix d'embarquer ou non sur la plateforme (Participant #9).

All the HR services are very centralized via the HR international information system (Participant #14).

On a implanté un progiciel de gestion intégrée des RH, cela a coûté très cher, cela faisait plaisir au siège social. Mais si on voulait choisir un autre système, on n'aurait pas pu. L'avantage d'avoir la même plateforme, c'est qu'on peut échanger facilement des informations (Participant #10).

- 4) Présence d'un reporting direct et exigé des données RH de la filiale à un niveau hiérarchique plus élevé. En effet, le reporting se fait grâce au système d'information RH international. Les filiales sont dans l'obligation d'y mettre leurs données comme nous le précisent deux gestionnaires de filiales :

Nous avons un reporting et des indicateurs discutés. Nous avons des obligations de rentrer des informations dans des plateformes communes (Participant #12).

I have to share the HR data, as report back, with the HR team of the American business unit (Participant #14).

L'ensemble de ces éléments permettent de promouvoir qu'EnergyCo dispose d'une structure internationale de GRH, et ce malgré les rares occasions de réseautage entre les gestionnaires RH du groupe. Comme le précisent nos participants, la transformation a favorisé ce mouvement vers une structure RH plus centralisée :

Well, I think that it's important to have the context that the HR team was completely restored. For me, we were moving from a decentralized model to a centralized model... There is the centralization of HR services. They created a centre of excellence within North America that guides with the HR processes, systems and tools (Participant #14).

They are going to an HR business model where they are assuming, we have gained efficiency from the service centre development (Participant #11).

Finalement, selon nos participants, l'existence d'une structure internationale centralisée pour la fonction RH n'est que le reflet de la faible importance qu'accorde la direction d'EnergyCo à la cette fonction: « I think they consider HR function as a very transactional function and they can run all of this from an international platform » (Participant #11).

#### **7.1.4.3 Synthèse de l'hypothèse H5**

En faisant le lien avec nos résultats portant sur l'autonomie décisionnelle, nous pouvons conclure que, d'un côté, au sein d'AlimentCo, il n'existe pas une structure internationale de GRH et pourtant le niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH est très fort. D'un autre côté, au sein d'EnergyCo, il existe une structure internationale de

GRH et le niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires de ses filiales en matière de politiques RH est très faible. Par conséquent, notre hypothèse H5 est corroborée : la structure de la fonction RH est un important facteur explicatif de l'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH. Au sein d'une structure internationale de GRH, les gestionnaires des filiales disposent d'une faible autonomie, et ce comparativement aux gestionnaires des filiales qui opèrent au sein des EMN n'ayant pas de structure internationale de GRH. Ce sont surtout l'existence d'un système d'information RH international et l'existence d'un reporting direct et exigé via cette plateforme qui justifiaient l'existence d'une faible autonomie des gestionnaires des filiales. En somme, la structure internationale de GRH au sein d'EnergyCo répondait à un besoin de surveillance et de contrôle des politiques et pratiques RH au sein des différentes entités de l'organisation influençant ainsi l'autonomie de ses gestionnaires. Ceci renforce les résultats des études empiriques quantitatives menées par Belizon et al. (2013), Belizon et al. (2014), Edwards et al. (2015) et Ferner et al. (2011) en la matière.

La structure de la fonction RH au sein d'une EMN est un des déterminants de la variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH.

### **7.1.5 L'hypothèse H7d : le secteur d'activité**

Nous mettons en contraste deux types industries : service vs manufacture. Selon notre hypothèse H7d, on s'attend à ce que, comparativement aux gestionnaires des filiales du secteur des services, les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH.

Dans le cadre de notre étude, l'ensemble des gestionnaires des filiales interviewés au sein d'AlimentCo opèrent dans le secteur agroalimentaire et se chargent d'une façon spécifique de la transformation des aliments afin de les vendre sur le marché. Ainsi, ces gestionnaires sont responsables de la création et la gestion d'emplois dans le secteur manufacturier. Les activités

des usines dépendent fortement des activités de la terre qui sont différentes d'un territoire à un autre. Comme le mentionne le participant #2 :

AlimentCo est une compagnie qui travaille avec mère nature. La réalité agricole du Nord des États-Unis (8 à 10 mois de récolte par année), du Québec (6 mois), de l'Alberta (saison courte avec les gelées, 4 mois) et du Wisconsin est très différente. Les usines ont des climats différents et doivent avoir cette autonomie-là pour gérer les caprices de mère nature localement (Participant #2).

L'autonomie décisionnelle de ces gestionnaires en matière de politiques et pratiques RH est majoritairement très forte.

Quant aux gestionnaires des filiales d'EnergyCo ayant participé à notre enquête, ils opèrent dans le secteur de l'énergie et plus spécifiquement dans la branche de service de cette EMN. Un participant décrit ce secteur d'activité comme suit :

Deux tiers de nos employés sont sur les services. Par définition, ce métier exige d'être au service des clients. Nous avons toujours essayé d'être dans les chaussures de nos clients et nous adapter à nos clients. Notre capacité d'adaptation, par nature à notre métier, elle a été déjà développée. Il faut qu'on s'adapte à nos clients, quel que soit leur environnement (Participant #13).

Les gestionnaires des filiales d'EnergyCo disposent majoritairement d'une très faible autonomie décisionnelle en matière des politiques RH.

L'ensemble de ces résultats tendent à soutenir l'hypothèse selon laquelle les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques RH, et ce comparativement aux gestionnaires des filiales du secteur de service. Ce résultat est en cohérence avec le résultat de l'étude de Ferner et al. (2011) qui montre que les gestionnaires des filiales opérant dans le secteur manufacturier ont plus d'autonomie que leurs collègues opérant dans le secteur du service.

## **7.2 Explications de la variation de l'autonomie en fonction des politiques RH**

Nos résultats provenant des données de deux cas multiples (AlimentCo et EnergyCo) mettent l'accent sur le fait que :

- l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales varie d'une EMN à une autre, et ce en fonction des politiques RH : dans l'ensemble, les gestionnaires des filiales d'AlimentCo ont différents niveaux d'autonomie pour les différentes politiques et pratiques RH alors que les gestionnaires des filiales d'EnergyCo ont le même niveau d'autonomie (très faible) pour les différentes politiques et pratiques RH;
- au sein d'une même entreprise multinationale, les gestionnaires des filiales peuvent avoir différents niveaux d'autonomie décisionnelle, et ce pour une même politique RH : au sein d'une même EMN et pour une même politique RH, les gestionnaires des filiales canadiennes disposent d'un niveau d'autonomie plus important que celui des gestionnaires des filiales américaines.

Les deux sections suivantes se penchent sur la présentation des déterminants de chacune de ces deux variations.

### **7.2.1 Variation inter-organisationnelle de l'autonomie en fonction des politiques et pratiques RH**

Afin d'apporter une explication à la variation de l'autonomie d'une EMN à une autre et en fonction des politiques RH, les hypothèses relatives au secteur d'activité, à la stratégie d'affaires de l'EMN et à la nature de la politique RH sont testées dans ce qui suit.

#### **7.2.1.1 L'hypothèse H7d : le secteur d'activité**

Notre résultat relatif à l'importance du secteur d'activité de la filiale comme déterminant de l'autonomie des gestionnaires des filiales mérite un plus grand approfondissement. En effet,



nos données tendent à démontrer qu'au sein d'AlimentCo et contrairement à EnergyCo, le niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales varie en fonction de la nature de la politique RH (n'est pas fort pour toutes les politiques et pratiques). Les filiales d'AlimentCo opèrent dans le secteur manufacturier alors que les filiales d'EnergyCo sont dans le secteur des services.

Par conséquent, le secteur d'opérations manufacturier n'a pas un effet clair sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Les gestionnaires des filiales d'AlimentCo disposent d'une forte autonomie décisionnelle seulement en matière des politiques RH relatives au recrutement, à la santé et sécurité au travail et à la formation et le développement des compétences. Ces pratiques sont les plus susceptibles d'être semblables aux pratiques locales. De l'autre côté, ils disposent d'une très faible autonomie pour les politiques de gestion des hauts gestionnaires. Au sein d'EnergyCo, les gestionnaires des filiales disposent d'une très faible autonomie pour ces trois politiques et pour toutes les autres politiques/ pratiques RH. Nous pouvons conclure que, comparativement aux gestionnaires des filiales d'EnergyCo (secteur service), les gestionnaires des filiales d'AlimentCo (secteur manufacturier) ont plus d'autonomie sur les politiques et pratiques RH de type « Rank-and-file » et ont un niveau d'autonomie comparable pour les politiques RH les plus stratégiques (destinées aux hauts gestionnaires). Ce résultat permet d'introduire une nuance sur l'impact du secteur d'activité sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des pratiques RH. Il est aussi aligné avec le résultat relatif au secteur d'activités de l'étude empirique quantitative de Ferner et al. (2011).

#### **7.2.1.2 L'hypothèse H4 : la stratégie d'affaires de l'EMN**

De la même manière, notre résultat relatif à l'effet de la stratégie d'affaires de l'EMN sur l'autonomie des gestionnaires des filiales va être décortiqué en fonction des politiques RH. Nos données tendent à démontrer qu'au sein d'AlimentCo, entreprise disposant d'une stratégie d'affaires multidomestique, le niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales varie en fonction de la nature de la politique RH (n'est pas fort pour toutes les politiques et pratiques). Donc, la stratégie d'affaires n'a pas un effet clair sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Les gestionnaires des filiales d'AlimentCo disposent d'une forte autonomie

décisionnelle seulement en matière des politiques RH relatives au recrutement, à la santé et sécurité au travail et à la formation et le développement des compétences. Ces pratiques sont les plus susceptibles d'être semblables aux pratiques locales. De l'autre côté, ils disposent d'une très faible autonomie pour les politiques de gestion des cadres supérieurs. Ainsi, nous avons besoin de nuancer le lien entre la stratégie d'affaires de l'EMN et le niveau de contrôle des filiales qui peut être ambigu en pratique (Harzing, 2000). Rappelons que ce facteur a été souvent critiqué pour son amplification de l'importance de l'orientation choisie par la maison mère pour traiter ses filiales (Harzing, 2000; Myloni et al., 2007).

### **7.2.1.3 L'hypothèse H1 : la nature de la politique/pratique RH**

Quelques études portant sur l'autonomie au sein des EMN ont soutenu que le type ou la nature de politiques et pratiques RH influence le niveau d'autonomie des gestionnaires (Ferner et al. 2004; Ferner et al., 2011; Lu and Björkman 1997; Rosenzweig et Nohria, 1994). Parmi l'ensemble des politiques et pratiques RH, il y a celles qui peuvent être très liées au contexte local et à la réglementation légale locale et elles sont ainsi très visibles à la communauté locale. Il s'agit par exemple, des politiques spécifiques aux congés ou à la formation. Ces politiques RH subissent une grande pression de la communauté locale pour être conformes aux exigences locales. Il existe aussi des politiques RH « stratégiques » qui peuvent être destinées aux cadres et très liées à la prise de décision stratégique (ont un lien avec la performance organisationnelle et à la stratégie organisationnelle et ont une grande importance aux yeux des actionnaires). Des politiques RH telles que la rémunération variable des cadres sont souvent décidées par l'équipe RH de la maison mère et demandent une certaine cohérence interne.

Notre première hypothèse stipule que les gestionnaires des filiales disposent d'un plus faible niveau d'autonomie pour les politiques RH « stratégiques » que pour les autres politiques RH. Nous allons analyser cette hypothèse au sein de chacune des entreprises à l'étude.

#### *a. Le cas d'AlimentCo*

Nos résultats (Tableau 6.13) montrent que les gestionnaires des filiales d'Aliment ont une très forte autonomie sur les politiques de recrutement, de formation & développement des compétences et de santé et sécurité au travail. Ils ont une autonomie modérée en matière des politiques de rémunération, gestion de la diversité et gestion des talents. Enfin, ces gestionnaires ont une très faible autonomie en matière des politiques et pratiques RH destinées aux cadres supérieurs.

D'abord, les politiques RH spécifiques à la gestion des hauts gestionnaires ont un impact important sur la performance organisationnelle. Elles sont stratégiques et sont normalisées au sein de l'ensemble d'AlimentCo pour des fins d'équité. Ces politiques sont très centralisées et décidées par l'équipe RH de la maison mère et les gestionnaires des filiales disposent d'une très faible autonomie en la matière (l'implantation intégrale est requise par les gestionnaires des filiales). Ensuite, les politiques de rémunération variable, de gestion des talents et de gestion de la diversité sont parmi les politiques qui ont une importante majeure au sein d'AlimentCo étant donné qu'elles sont directement liées à sa stratégie organisationnelle (vision et mission) et sont très visibles par ses actionnaires. Ces politiques doivent avoir un caractère transnational avec une certaine cohérence interne. Ces politiques sont, dans le cas d'AlimentCo, créées et diffusées par l'équipe RH de la maison mère. Les gestionnaires des filiales ont un rôle important dans leur implantation et leur adaptation aux différents contextes locaux. Finalement, les politiques de recrutement, de formation & développement des compétences et de santé et sécurité au travail sont des politiques importantes pour AlimentCo, mais demandent une certaine cohérence avec les contextes locaux surtout canadien et américain qui disposent de règles strictes entourant ces politiques. Pour ces politiques, aucune cohérence internationale n'est nécessaire, les gestionnaires des filiales sont capables de créer leurs propres politiques et de les implanter.

Ce résultat est en cohérence avec les résultats des études précédentes (exemple : Rosenzweig & Nohria, 1997; Ferner et al., 2004; Ferner et al., 2011) qui soulignent que les gestionnaires des filiales tendent à avoir moins d'autonomie sur les politiques et pratiques fortement liées à la performance (rémunération variable, politiques de gestion des hauts gestionnaires, gestion des talents) que sur les politiques et pratiques plus transactionnelles ou très réglementées par le pays hôte (recrutement, santé et sécurité au travail).

### *b. Le cas d'EnergyCo*

Nos résultats (Tableau 6.13) montrent que dans l'ensemble, les gestionnaires des filiales d'EnergyCo et ayant fait l'objet de notre enquête ont une très faible autonomie sur les huit politiques RH testées. Malgré que des politiques RH telles que la santé et la sécurité au travail et la formation et le développement des compétences soient très cadrées au sein des pays comme le Canada et les États-Unis (pays des filiales à l'étude), l'équipe RH de la maison mère impose le « quoi » et le « comment » aux différents gestionnaires des filiales que ce soit à travers un agenda de formation non compatible avec l'agenda des activités d'une filiale ou un reporting quotidien des affiches et de la communication liées à la santé et la sécurité des employés.

Par ailleurs, la centralisation de la prise de décision au sein d'EnergyCo fait que même les politiques RH les moins stratégiques sont créées par l'équipe RH du groupe et contrôlées par des équipes RH du groupe et des unités d'affaires régionales. Cette centralisation a été facilitée par la mise en place d'une nouvelle structure internationale de GRH caractérisée par la présence d'un comité international en RH formé exclusivement par des personnes de la maison mère, la présence d'un système d'information RH international implanté obligatoirement au sein des filiales et finalement l'obligation de reporting direct des données RH de la filiale vers un niveau organisationnel plus élevé via la plateforme électronique ou par courriels.

Par conséquent, les gestionnaires des filiales semblent dépourvus de toute autonomie décisionnelle. C'est l'équipe RH au sein du pays d'origine qui est responsable de la création de toutes les politiques et les pratiques RH. Les gestionnaires des filiales sont en charge de l'implantation intégrale de l'ensemble de ces politiques et pratiques et n'ont aucune autonomie sur l'implantation.

### *c. Synthèse de l'hypothèse H1*

D'un côté, les résultats d'AlimentCo appuient notre hypothèse 1 : l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales varie en fonction des différentes politiques et pratiques RH. Cette variation se fait de la façon suivante : l'autonomie est moins forte pour les politiques et les

pratiques stratégiques ayant une grande influence sur la performance de l'entreprise que pour les politiques et les pratiques de type transactionnel ou « rank-and-file » (Ferner et al., 2011). De l'autre côté, et se basant sur les résultats de l'entreprise EnergyCo, l'hypothèse 1 n'est pas appuyée. L'autonomie des gestionnaires des filiales est très faible et ne varie pas en fonction des politiques ou pratiques RH.

En comparant les résultats des deux cas multiples à l'étude, il est possible d'affirmer qu'aucune tendance commune n'est détectée en matière de la variation de l'autonomie décisionnelle en fonction des politiques et pratiques RH. Ainsi, notre première hypothèse n'est pas corroborée. L'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales ne varie pas toujours en fonction de la nature des politiques et pratiques RH. La nature des politiques RH n'apporte pas une explication de la variation inter-organisationnelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH, et ce au sein d'AlimentCo et EnergyCo.

## **7.2.2 Variation intra-organisationnelle de l'autonomie en fonction des politiques et pratiques RH**

Afin d'expliquer les variations intra-organisationnelles, les facteurs du niveau de l'EMN (pays d'origine, stratégie d'affaires, structure de la fonction RH, le secteur d'activité et la présence d'expatriés) n'apportent pas des réponses. Nous allons nous pencher sur des facteurs spécifiques à différentes filiales. Les hypothèses spécifiques à la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil et au mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte sont testées dans ce qui suit. Les hypothèses spécifiques aux capacités organisationnelles de chacune des filiales, à sa taille et à son âge auraient peut-être contribué à une meilleure compréhension de cette variation. Cependant, nous ne disposons pas d'assez de données sur ces éléments. Ils ne sont pas étudiés dans le cadre de notre recherche. Pour ce faire, il aurait fallu intégrer plus de répondants par filiale.

### 7.2.2.1 L'hypothèse H3 : la distance culturelle

L'explication culturelle avance que les valeurs culturelles diffèrent d'un pays à un autre et les politiques et pratiques RH devraient différer en conséquence (Almond et Gonzalez Menendez, 2014). Ainsi, plus la distance culturelle entre le pays d'accueil et le pays d'origine est grande, plus forte sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH. Il s'agit de notre hypothèse H3 qui sera testée par l'échelle de Hofstede et par les données de notre enquête.

Dans un premier temps, le tableau 7.1 nous informe sur le score des pays à l'étude, la France, le Canada et les États-Unis, selon l'échelle de Hofstede.

Tableau 7.1 Les scores des trois pays à l'étude selon l'échelle de Hofstede

<b>Dimension   Pays</b>	<b>France</b>	<b>Canada</b>	<b>États-Unis</b>
1- Individualisme	71	80	91
2- Distance hiérarchique	68	39	40
3- Masculinité	43	52	62
4- Contrôle de l'incertitude	86	48	46
5- Orientation long terme	63	36	26

Source : <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Selon Hofstede, chacune des cinq dimensions culturelles peut prendre une valeur allant de 0 à 100. Par exemple, pour l'individualisme, plus l'indice est élevé et proche de 100, plus la culture est individualiste et l'individu est au centre de l'intérêt. Inversement, plus l'indice est bas, plus la société est communautaire. La distance culturelle entre deux pays est mesurée par les différences entre valeurs attribués à chacune de ces dimensions pour les deux pays.

D'après l'échelle de Hofstede (Tableau 7.1), nous remarquons que la distance culturelle entre la France et le Canada est plus petite que la distance culturelle entre la France et les États-Unis. Pourtant, les gestionnaires des filiales canadiennes ont plus d'autonomie décisionnelle que les gestionnaires des filiales américaines, et ce au sein d'AlimentCo et d'EnergyCo. Par

conséquent, d'après les données de Hofstede, notre hypothèse portant sur la culture nationale et la distance culturelle n'est pas appuyée.

Dans un second temps, le discours des gestionnaires interviewés nous a permis de disposer d'informations intéressantes sur leur perception de la distance culturelle entre ces trois pays. Conscient de l'importance de la culture nationale, un gestionnaire expose le lien entre cette dernière et le style de gestion :

Pour moi c'est une question de culture à la base et la culture nationale influence le style de gestion dans chaque entreprise. Nous devons toujours s'adapter et être à l'écoute. On a compris des fois qu'il fallait changer notre style (Participant #10).

*a. Le cas d'AlimentCo*

Au sein d'AlimentCo, Gabriel (A.2) disposant d'une très forte autonomie en matière de politiques de recrutement et de formation et développement des compétences, est un gestionnaire d'une filiale canadienne. De l'autre côté, Emma (A.4) disposant d'une autonomie modérée en matière de ces deux mêmes politiques RH, est une gestionnaire d'une filiale américaine d'AlimentCo. Les gestionnaires avancent que cette différence en partie par la distance culturelle qui est plus importante entre le Canada et la France que la France et les États-Unis. En effet, il est clair que « le Canada, ce n'est pas les États-Unis » (Participant #2). Le Canada « a aussi l'obstacle de langue, français/anglais. Il faut avoir une masse critique pour faire une session de formation. Donc, on en fait une par année en anglais, car on n'a pas assez de français. Au Québec, c'est plus compliqué qu'en France et qu'aux États-Unis de faire des formations en anglais avec la loi 101 », explique le participant #2. Ceci explique en partie la plus grande autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales canadiennes en matière des politiques de formation, mais aussi de recrutement (exigence linguistique) par rapport aux gestionnaires des filiales américaines. Les gestionnaires des filiales d'AlimentCo soulignent que les États-Unis sont très différents de la France et du Canada en matière de l'approche suivie

pour la GRH. Les américains occupent une place privilégiée en matière de théories organisationnelles :

Après, les États-Unis on pourrait en parler des années. Ils ont les meilleurs penseurs et théoriciens de GRH. Mais, c'est aussi le pays le plus horrible en termes de paperasse inutile (p. ex., rapport sur la discrimination). C'est bête et très procédurier. C'est le grand écart dans les pratiques. On répond aux actes. Il y a de très bonnes pratiques professionnelles (Participant #2).

Malgré ces différences culturelles, la coordination des politiques RH est possible entre l'équipe RH de la maison mère et les gestionnaires RH des différentes filiales :

Le fait d'avoir des différences culturelles ne veut pas dire qu'on ne peut pas avoir des outils communs ou d'appliquer les mêmes formations aux managers du groupe. Cela n'a jamais été un frein. Une différence se situe au niveau du pouvoir qu'on a pour appliquer tel ou tel outil : en France, un employé va avoir beaucoup de difficulté à dire non à son patron, c'est au patron français que revient de créer une ambiance de confiance et de collaboration (Participant #2).

#### *b. Le cas d'EnergyCo*

Au sein d'EnergyCo, Anna (E.1) de la filiale canadienne dispose d'une autonomie modérée sur la politique de rémunération et la politique de gestion de la performance alors que Michelle (E. 3) de la filiale américaine dispose d'une très faible autonomie sur ces deux politiques. Selon les gestionnaires des filiales d'EnergyCo, la France et les États-Unis ont plus de points communs que la France et le Canada. En effet, les français et les américains aiment le contrôle, sont des conquérants, ont un complexe de supériorité. Les propos suivants illustrent cette proximité culturelle.

On parlait du top-down, c'est beaucoup comme cela les américains. Je trouve que la culture américaine est très militaire. Ils font des choses et ils ne nous le disent pas toujours (Participant #9).



Les américains sont contrôlants (au niveau de l'information), qu'ils soient compétents ou incompetents, ils ont le besoin de contrôler. Ils veulent contrôler aussi l'information. Les américains fonctionnent par objectifs tout comme les français (Participant #9).

Je trouve que les américains sont contrôlants parce qu'ils dictent le résultat. Ils ne donnent pas de choix sur le résultat, mais pour aller vers les résultats, ils ne sont pas aussi contrôlants que cela, en tout cas, c'est de mon expérience (Participant #10)

Certains disent que le peuple qui ressemble le plus au style de gestion américain ce sont les français... Oui, les français et les américains ont beaucoup de points communs. Ce sont des peuples de conquérants et dans leurs veines ils demeurent des conquérants, ils veulent nous conquérir! Ils ne le disent pas d'une façon directe et explicite, mais quand tu entends leurs discours, tu te dis, est-ce qu'il est entrain de m'assimiler... (Participant #9).

Selon la culture américaine, c'est impossible, c'est inconcevable qu'un américain passe après un Canadien même s'ils n'ont pas les compétences et l'expertise et les canadiens ont les compétences et l'expertise relatives à un projet... C'était difficile de collaborer avec les américains. Ils ont toujours peur de perdre le pouvoir. J'ai l'impression que c'est la même chose pour les français! (Participant #9).

Ces similitudes laissent entendre que la distance culturelle entre la France et les États-Unis n'est pas importante, ce qui explique la faible autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales américaines.

En dépit de ces similitudes, les différences entre la France et les États ont été aussi soulevées. Faire des affaires aux États-Unis demande une prise de risque et très peu de structure formelle ce qui est complètement différent de faire des affaires en France qui est très structuré et très technique minimisant ainsi la prise de risque.

En Amérique du Nord, les grands dirigeants sont très GO, très contractuels, ce sont des gens qui ont l'habitude de faire des chiffres sur les contrats, très poussés ... ils sont capables de prendre plus de risque, très rapidement...ils sont moins capables d'être en revue contractuelle des projets. À l'inverse, en France c'est beaucoup plus l'approche d'ingénieur très technique et très financière...les français ont l'habitude de voir les sociétés assez différemment, l'engagement sur le planning est très important (Participant #13).

De même, selon les gestionnaires d'AlimentCo, il y a une grande différence entre le Québec-Canada et la France qui sont souvent perçus comme proches se basant sur la proximité linguistique. Selon les participants :

Nous les québécois, on n'a pas beaucoup d'affinité avec les français en termes de fonctionnement, de façon de penser, de gérer et tout ça, on ne se ressemble pas beaucoup d'ailleurs ! (Participant #10).

Au niveau du Canada, pour eux c'est un peu différent surtout au Québec, avec la langue française, avec l'équité salariale, il y a plusieurs lois et règlements qui pour eux sont très différents et qui ne comprennent pas vraiment et ils n'osent pas trop nous assimilés à travers leurs programmes (Participant #9).

Finalement, la différence entre les pays de l'Amérique du Nord a été aussi soulevée. Le Canada ne peut pas être géré par des américains et les États-Unis ne peut pas être géré pas le Canada étant donné les différences culturelles des deux pays.

Malgré le fait que les États-Unis est un pays qui est à côté du nôtre, il y a de grandes différences culturelles, même si on parle une même langue je dirais, on est quand même assez bilingue, il y a des différences culturelles importantes. Il y a une différence culturelle à la base, dans les pratiques, la manière de les communiquer, les attentes, il y a de grosses différences culturelles (Participant #9).

La maison mère, quand elle décide de mettre en place quelque chose, elle prend en place des lois, des règlements locaux, des habitudes locales, mais cela ne veut pas dire qu'en Amérique du Nord, nous avons les mêmes façons de fonctionner (Participant #10)

Il y a différentes façons de faire en Amérique du Nord : Aux É.U, il fallait être plus directif, ce qui n'est pas le cas au Québec où il faut être plus explicatif ...

Je pense, pour moi la question d'être un gestionnaire québécois ou américain, c'est plus une question de style. Quand on a développé le marché américain. On a essayé d'amener la gestion à la canadienne aux États-Unis. Ça ne marche pas. Les américains c'est « Yes sir » c'est comme ça. Beaucoup de gens sont entrés dans l'armée. Les

autres là-bas tu leur dis quoi faire puis GO. C'est vraiment différent d'ici. Je pense c'est une question de style. Les objectifs généraux sont les mêmes on veut tous produire et on veut tous avoir des résultats (Participant #10).

L'ensemble de ces propos émanant des gestionnaires des deux multinationales AlimentCo et EnergyCo tendent à justifier que la distance culturelle entre la France et les États-Unis est moins importante que la distance culturelle entre la France et le Canada. Ce résultat émanant de notre enquête n'appuie pas les résultats de l'échelle de Hofstede. À titre de rappel, cette échelle a été fortement critiquée dans la littérature du management international pour son caractère statique et pour ses mesures qui émanent principalement des schémas mentaux et perceptions des citoyens de chaque pays (Ferner, 1997).

Se basant sur les perceptions individuelles de nos gestionnaires, nous pouvons conclure que les résultats de notre enquête, qui proposent une distance culturelle plus grande entre la France et le Canada qu'entre la France et les États-Unis, appuient l'hypothèse selon laquelle plus la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil est grande, plus forte sera l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH. La distance culturelle contribue ainsi à une meilleure compréhension de la variation intra-organisationnelle de l'autonomie en fonction des politiques RH qui stipule que les gestionnaires des filiales canadiennes ont plus d'autonomie décisionnelle que les gestionnaires des filiales américaines pour une même politique RH.

#### **7.2.2.2 L'hypothèse H7a : le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte**

La littérature nous a permis de formuler l'hypothèse suivante : comparativement aux gestionnaires des filiales acquises par l'EMN, les gestionnaires des filiales créées par l'EMN disposent d'une plus faible autonomie décisionnelle en matière de politiques RH.

À titre de rappel, au sein d'AlimentCo et d'EnergyCo, la croissance se faisait par acquisition et par création, et ce à parts égales. Nous ne pouvons pas tester cette hypothèse étant donné que toutes les filiales à la fois pour AlimentCo et EnergyCo faisant partie de cette étude sont des filiales acquises. Dans notre étude, la nature de la filiale n'est pas un facteur explicatif de la

variation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction des politiques RH.

Toutefois, nous pouvons noter que même si les gestionnaires des filiales interviewés sont tous des gestionnaires de filiales acquises, ces gestionnaires ne disposent pas de niveaux d'autonomie comparables. Nous avons pu remarquer que même au sein de deux filiales acquises à peu près au même moment, les niveaux d'autonomie décisionnelle des gestionnaires de ces deux filiales sont différents (p. ex., le cas d'Emma et de Gabriel d'AlimentCo et le cas d'Anna et d'Emma d'EnergyCo). Nos données permettent de conclure que le niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales varie même si le mode d'entrée de l'EMN est le même pour deux différents pays hôtes (acquisition dans ce cas précis).

Le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte ne permet pas d'expliquer la variation intra-organisationnelle et en fonction des politiques RH de l'autonomie des gestionnaires des filiales. Seule la distance culture permet de l'expliquer.

## **7.3 Explications de la variation transversale de l'autonomie**

Cette troisième partie expose les facteurs explicatifs de la variation transversale de l'autonomie des gestionnaires des filiales. Dans un premier temps, et à partir des données de notre enquête, nous exposons des justifications empiriques de l'importance de se pencher sur les gestionnaires des filiales afin de mieux comprendre les facteurs influençant le concept de l'autonomie décisionnelle. De même, nous présentons des tableaux synthèses des profils des gestionnaires des filiales de chaque cluster. Dans un second temps, à partir de ces tableaux et des autres données de l'enquête, les hypothèses liées aux identités du gestionnaire de filiale seront testées.

### **7.3.1 Au-delà des facteurs contextuels : l'importance de l'acteur individuel**

L'étude de l'autonomie décisionnelle au sein des EMN se faisait souvent selon une perspective organisationnelle et donc ce concept était considéré comme un concept de niveau organisationnel. Notre recherche permet de mettre de l'avant l'importance de l'acteur individuel qui est le gestionnaire de filiale au sein des EMN. En effet, les entrevues soulignent l'importance d'étudier l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN.

Au sein d'une filiale, même s'il existe une grande liberté accordée par la maison mère, les gestionnaires des filiales n'y réagissent pas tous de la même manière. Il y en a ceux qui sont toujours dans le mode d'exécution comme il y en a ceux qui vont profiter de cette autonomie pour créer de nouvelles normes managériales spécifiques à leur filiale. Les propos d'un directeur régional appuient ceci :

Une constatation. Quand nous donnons cette liberté à des gens, il y en a qui la saisissent et d'autres qui sont déroutés. Dans le fond, ils aiment mieux se faire dire quoi faire. Cette liberté de gestion que l'on donne, et bien, à haut niveau, il y a des gestionnaires qui sont des exécutants et pas de vrais managers de réflexion. On a donc été surpris des plus impactants et ameneurs d'idées. En fonction de leur lieu de travail, on demandait de l'action. On a trouvé des perles et on a aussi vu les limites de certaines personnes. C'est beaucoup plus lié à la personne. (Participant #1).

Ainsi, malgré l'existence d'une structure et une stratégie organisationnelles favorables à l'indépendance des filiales, il y a toujours une différence entre les décisions prises par les gestionnaires de ces filiales. Selon un participant, la forte autonomie exige certaines compétences de la part du gestionnaire de filiale.

Les filiales ont une forte autonomie et cela prend des compétences fortes pour les directeurs de filiales. Si ces derniers sont habitués à un modèle très hiérarchique, le passage vers un modèle d'autonomie va être difficile. Nous avons plusieurs gestionnaires qui n'ont pas survécu (Participant #3).

L'inverse est aussi vrai étant donné que le passage d'un modèle très autonome vers un modèle très hiérarchique au sein d'EnergyCo a fait réagir des gestionnaires de filiales ayant vu leur autonomie se décliner d'une forte et à une très faible et qui ont décidé de quitter l'entreprise.

Personnellement, je me positionne par rapport aux nouvelles règles et je veux que les autres gestionnaires de filiales le fassent aussi. Il faut les analyser, les comparer avec ce qui est fait sur le plan local, les négocier, voire même les résister si elles ne font pas notre affaire. Le rôle d'exécuteur qui va prendre pour acquis ce qu'on lui demande, ça ce n'est pas moi. (Participant #9).

Moi, je ne suis pas un « Yes Men » (Participant #10).

Il est important de souligner que ces acteurs individuels sont les garants d'une transformation organisationnelle réussie. Ils doivent être impliqués pour faciliter la transition. Ceci a été souligné par plusieurs participants de la manière suivante :

Si on devait retenir une seule clé du succès, je pense que c'est l'implication des managers des EMN. C'est la réponse qu'on peut apporter à toute transformation qu'elle soit stratégique ou autre. L'implication du management, du haut management (l'équipe de direction de la maison mère et les directeurs des unités d'affaires régionales) en particulier, mais aussi l'implication des directeurs des filiales est tout à fait capitale. (Participant #30).

The key to success concerning transformation is leaders. The leader is no longer seen as somebody who tells people what they have to do. The leader is more and more someone who helps people to meet with what their needs are, which is absolutely, not the same kind of mindset. So strong leadership changes how we organize the company fully, the other way coming from the bottom to the top (Participant #15).

Change is never easy, but the most critical tasks in achieving a successful massive transformation are in defining the company's purpose and choosing the right leaders (Participant #15).

Il nous faut des dirigeants différents des dirigeants que nous avons il y a quelques décennies de cela. Il nous faut des personnes qui ont une vision plus globale, plus exhaustive. Il nous faut aussi des dirigeants qui soient des visionnaires, des dirigeants qui puissent transformer les choses...il y a de très fortes exigences en matière de leadership de nos jours. Il nous faut des personnes qui puissent tracer la voie et nous permettre d'atteindre cet objectif de transformation. (Participant #23).

Ces nouveaux dirigeants leaders ont tendance à encourager leurs subordonnées à être plus autonomes, à prendre plus d'initiative et à être créatifs. Comme l'indiquent deux gestionnaires à partir de leurs propres expériences, le supérieur hiérarchique d'un gestionnaire de filiale a aussi un rôle important de leadership :

J'avais la chance de travailler avec le patron de ma branche qui avait des dizaines de milliers de personnes sous ses responsabilités et qui était un entrepreneur convaincu qu'il fallait donner le maximum d'outils et d'autonomie à ses subordonnés. En tant que gestionnaire de filiale, j'étais parfaitement en phase avec cela. J'ai donc développé une autonomie forte (Participant #14).

I got a very good boss there who was very open, I always loved my freedom in whatever I do. So, I would not be very successful in a very hierarchical structure company and with a hierarchical boss. My boss clearly gave all the freedom and the space to build my own plans with my management team and he encouraged me to do big things and to develop a leadership program with my team and do what I ever I thought it was necessary at my subsidiary (Participant #4).

En résumé, ces différents extraits ont permis de mettre l'accent sur le rôle important joué par les individus au sein des grandes EMN qui sont souvent analysées et étudiées comme des entités indivisibles. L'agentivité est ainsi mise de l'avant permettant de mieux justifier l'intérêt d'étudier les identités comme des facteurs influençant l'autonomie décisionnelle.

Nous avons établi dans le chapitre 6 trois clusters. Le premier regroupe les gestionnaires des filiales ayant une très forte autonomie décisionnelle en matière de politiques RH (Tableau 7.2). Le deuxième est composé des gestionnaires disposant d'une autonomie décisionnelle modérée (Tableau 7.3). Finalement, le troisième cluster regroupe les gestionnaires des filiales ayant une très faible autonomie décisionnelle (Tableau 7.4).

Les tableaux (7.2, 7.3 et 7.4) ci-dessous résument les profils des gestionnaires des filiales faisant partie de chaque regroupement. Ils serviront comme un guide pour la prochaine section

(7.3.2) et permettront de détecter les points de convergence intra-cluster et les points de divergence inter-cluster.

Les gestionnaires de filiales du cluster 1 qui ont une très forte autonomie décisionnelle (Tableau 7.2) sont tous des hommes, âgés entre 35 et 70 ans, parlant au moins deux langues (le Français et l'Anglais) et ayant au moins un diplôme d'étude de premier cycle. Ils ont tous au moins 10 ans d'expérience au sein des EMN internationales et une expérience de 5 à 20 ans au sein de leurs entreprises actuelles respectives. Ils avaient tous un rôle dans la création de nouvelles normes managériales suite aux projets de transformation stratégique. Ils s'identifient tous à l'ensemble de l'EMN.



Tableau 7.2 Description détaillée des gestionnaires du cluster 1- très forte autonomie

	<b>William</b> (A.1)	<b>Gabriel</b> (A.2)	<b>Thomas</b> (A.3)	<b>Nicholas</b> (E.5)
Âge	55 et plus	45-55	45-55	35-45
Genre	Homme	Homme	Homme	Homme
Pays d'origine	Canada	France	Canada	France
Langues parlées	Français & anglais	Français, anglais & italien	Français & anglais	Français, anglais & espagnol
Éducation et formation internationale	<b>Non</b> (Diplôme de 1 <sup>er</sup> cycle obtenu au Canada)	<b>Oui</b> (Diplôme de 1 <sup>er</sup> cycle obtenu en Suisse)	<b>Non</b> (Diplôme d'ingénieur obtenu au Canada)	<b>Non</b> (Diplôme d'ingénieur obtenu en France)
Expérience internationale	<b>Oui</b> (2 ans en France chez AlimentCo)	<b>Oui</b> (en Italie, en Grande-Bretagne, au Canada)	<b>Non</b>	<b>Oui</b> (aux États-Unis et au Canada)
Expérience dans des EMN autre que l'entreprise actuelle	<b>Oui</b> (10 ans)	<b>Oui</b> (20 ans)	<b>Oui</b> (13 ans)	<b>Non</b>
Ancienneté au sein de l'EMN	10-15	5-10	5-10	15-20
Rôle	Créateur de normes	Créateur de normes	Créateur de normes	Créateur de normes
Identité professionnelle	Implanteur de la stratégie	Interprète biculturel	Interprète biculturel	Implanteur de la stratégie
Identification organisationnelle	Identification à l'ensemble de l'EMN	Identification à l'ensemble de l'EMN	Identification à l'ensemble de l'EMN	Identification à l'ensemble de l'EMN

Les gestionnaires de filiales du cluster 2 qui ont une autonomie décisionnelle modérée (Tableau 7.3) sont tous des femmes, âgées entre 35 et 55 ans, parlant au moins deux langues (Anglais et une autre langue) et ayant au moins un diplôme d'étude de premier cycle. Elles ont une expérience de 5 à 10 ans au sein de leurs EMN respectives. Elles jouaient le rôle de preneur de normes lors du déploiement et de la mise en place de nouvelles normes managériales suite aux projets de transformation stratégique. Ils s'identifient tous à l'ensemble de l'EMN.

Tableau 7.3 Description détaillée des gestionnaires du cluster 2- autonomie modérée

	<b>Emma</b> (A.4)	<b>Jessica</b> (E.6)
Âge	35-45	45-55
Genre	Femme	Femme
Pays d'origine	Pays-Bas	États-Unis
Langues parlées	Anglais, néerlandais & français	Anglais & espagnol
Éducation et formation internationale	<b>Non</b> (diplôme de 1 <sup>er</sup> cycle aux Pays-Bas avec un échange de six mois aux États-Unis)	<b>Non</b> (diplôme de 2 <sup>ème</sup> cycle aux États-Unis)
Expérience internationale	<b>Non</b> (elle vit sa 1 <sup>ère</sup> expérience internationale au sein d'AlimentCo depuis 5 ans)	<b>Non</b>
Expérience dans des EMN autre que l'entreprise actuelle	<b>Oui</b> (12 ans)	<b>Non</b> (15 ans d'expérience dans différents types d'entreprises)
Ancienneté au sein de l'EMN	5-10	5-10
Rôle	Preneur de normes	Preneur de normes
Identité professionnelle	Interprète biculturel	Implanteur de la stratégie
Identification organisationnelle	Identification à l'ensemble de l'EMN	Identification à l'ensemble de l'EMN

Les gestionnaires de filiales du cluster 3 qui ont une très faible autonomie décisionnelle (Tableau 7.4) sont des femmes et des hommes, âgées de 45 ans et plus, parlant au moins l'anglais et ayant au moins un diplôme d'étude de premier cycle. Bien que ces gestionnaires n'aient pas d'expériences internationales, ils ont majoritairement de très longues expériences au sein des EMN et une expérience de plus de 15 ans au sein de leur EMN actuelle.

Tableau 7.4 Description détaillée des gestionnaires du cluster 3 – très faible autonomie

	<b>Anna</b> (E.1)	<b>Alex</b> (E.2)	<b>Michelle</b> (E.3)	<b>Simon</b> (E.4)
Âge	55 et plus	55 et plus	45-55	55 et plus
Genre	Femme	Homme	Femme	Homme
Pays d'origine	Canada	Canada	États-Unis	Belgique
Langues parlées	Français & anglais	Français & anglais	Anglais	Français & anglais
Éducation et formation internationale	<b>Non</b> (diplôme de 2 <sup>ème</sup> cycle au Canada)	<b>Non</b> (diplôme d'ingénieur au Canada)	<b>Non</b> (diplôme de 1 <sup>er</sup> cycle)	<b>Non</b> (diplôme de 2 <sup>ème</sup> cycle)
Expérience internationale	<b>Non</b>	<b>Oui</b> (2 ans au Moyen-Orient)	<b>Non</b>	<b>Non</b>
Expérience dans des EMN autre que l'entreprise actuelle	<b>Oui</b> (5 ans)	<b>Oui</b> (22 ans)	<b>Oui</b> (20 ans)	<b>Oui</b> (10 ans)
Ancienneté au sein de l'EMN	15-20	15-20	5-10	25-30
Rôle dans l'entreprise	De créateur de normes à un preneur de normes	De créateur de normes à un preneur de normes	De créateur de normes à un preneur de normes	De créateur de normes à un preneur de normes
Identité professionnelle	Défenseur et avocat national	Défenseur et avocat national	Défenseur et avocat national	Défenseur et avocat national
Identification organisationnelle	Identification à la filiale	Identification à la filiale	Identification à la filiale	Identification à la filiale

Les gestionnaires du Cluster 3 travaillent dans des filiales installées dans leurs pays d'origine et ils s'identifient tous à leur filiale et comme des avocats nationaux. Ces gestionnaires ont tous vu leur rôle au sein de l'organisation se transformer d'un rôle de créateur de normes à un rôle de preneur de normes lors de la récente transformation organisationnelle.

À partir de nos trois clusters, nous voulons mettre l'accent sur l'importance de l'acteur individuel et son profil. Les facteurs individuels seront testés dans la section 7.3.2. Pour ce faire, chacun de ces facteurs sera étudié par cluster sauf si nous remarquons une tendance commune au sein des trois clusters. Le traitement par cluster se fait dans la séquence suivante : cluster de très forte autonomie, cluster d'autonomie modérée et enfin cluster de très faible autonomie.

## **7.3.2 Les hypothèses relatives aux facteurs individuels**

### **7.3.2.1 L'hypothèse H8 : l'identité sexuelle du gestionnaire de filiales**

L'identité sexuelle reflète souvent un rôle social qui impacte la façon selon laquelle les individus se comportent au sein d'une organisation (Eagly et Johnson, 1990; Eagly & Karau, 2002). Se basant sur la littérature, on s'attend à ce que, comparativement aux gestionnaires des filiales femmes, les gestionnaires des filiales hommes disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques RH.

#### *a. La diversité du genre dans les deux EMN à l'étude*

Il est important de noter d'abord la stratégie adoptée par les EMN étudiées en matière d'égalité homme-femme. Au sein d'AlimentCo, les gestionnaires interviewés ont confirmé que le comité RH du groupe est formé de quatre femmes et de six hommes. Le groupe, opérant dans l'agriculture, un domaine très masculin, n'a ni de quotas, ni d'objectifs à atteindre en termes de

diversité du genre. Le seul critère retenu pour la sélection des candidats est la compétence. Selon un répondant :

40% du comité RH au niveau de l'ensemble du groupe sont des femmes. On n'a pas de quota et on n'a pas d'objectifs. On s'est toujours basé sur les compétences de la personne. Dans notre métier d'agriculture et dans les usines, il y a beaucoup plus d'hommes que des femmes. En agro, on commence à avoir des femmes, mais ça reste des métiers à prépondérance masculine. Nous cherchons les talents et on accorde moins d'importance au fait que la personne est une femme ou un homme (Participant #2).

D'un côté, les hommes occupent majoritairement les postes de haute direction et le groupe AlimentCo n'a aucune stratégie de diversité du genre. Ce résultat renforce la conclusion selon laquelle le rôle du gestionnaire se conjugue bien avec le rôle de masculinité (Schein, 1973; Schein et al., 1996). D'un autre côté, selon les résultats de notre étude, le cluster 1 qui illustre une très forte autonomie décisionnelle est composé exclusivement par des hommes. Cela laisse entendre que d'une manière générale, les gestionnaires des filiales hommes ont plus d'autonomie décisionnelle que les gestionnaires des filiales femmes.

Au sein d'EnergyCo, l'approche organisationnelle favorise la diversité du genre des employés même ceux qui occupent des postes de haute direction. En effet, un programme d'égalité homme femme a été créé par EnergyCo depuis plus de vingt ans. Un participant de la maison mère nous décrit l'approche de l'entreprise de la manière suivante :

Parce que progressivement, avec l'appui de la direction générale du groupe, tout a pu être mis en place progressivement. Et cela fait montrer que pour nous la diversité n'est un effet de mode, mais c'est quelque chose qui est réelle et qui est entrée dans l'ADN du groupe. C'est vrai que les métiers au sein de notre entreprise sont plus masculins, nous sommes dans le monde de l'énergie. Nous avons donc un effectif majoritairement masculin, mais la féminisation de notre effectif fait partie de nos indicateurs extra-financiers....

Nous avons mis en place des politiques de parentalité, des objectifs chiffrés, de mentorat, de formation, de leadership et de réseau. Et c'est comme cela que nous avons créé le réseau des femmes. Nous voulons que les femmes progressent au sein du groupe! (Participant #19).

Lors de la transformation, EnergyCo a réitéré son intention de faire de l'égalité homme/femme un important levier de son développement. Selon le DRH du groupe :

Je suis un praticien et je cherche, non pas les recettes, mais les ingrédients qui vont me permettre d'aller produire de la transformation dans l'entreprise et être dans l'inclusion, dans la capacité d'accueil des femmes et des femmes qui évoluent bien sûr, des femmes dirigeantes, c'est absolument fondamental, cela participera à aider plus globalement mon entreprise (Participant # 28).

D'autres acteurs de la maison mère du groupe ont souligné l'importance accordée aux femmes au sein du groupe. Selon eux :

J'essaie de montrer que les femmes ont un rôle très important et je ne suis pas la seule à le faire. Je vois beaucoup de jeunes femmes réussir très bien dans les secteurs masculins tel que la technologie, l'énergie. Il faut que l'œil s'habitue, là aussi ! (Participant # 15).

Moi je crois très profondément en la mixité parce que c'est une force révolutionnaire pour transformer nos organisations et notre société (Participant # 28).

Nous nommons plusieurs femmes à des postes clés pas par féminisme, mais parce que l'entreprise doit ressembler à la société dans laquelle elle vit et à la communauté qu'elle sert... La féminisation fait depuis longtemps partie des indicateurs extra-financiers de notre entreprise (Participant # 15).

Le changement au sein d'EnergyCo n'était pas facile et rapide. En effet, à chaque fois que les femmes devaient intégrer un métier au sein de l'organisation, cela fait beaucoup réagir les acteurs du monde du travail. Dans ce sens, l'exemple des femmes techniciennes donné par un participant est intéressant :

Il a fallu beaucoup de temps pour que dans mes équipes de production, nous ayons la capacité d'accueillir des femmes, on considérait que cela allait participer à faire dysfonctionner la ligne et que le travail fait par les femmes devrait être refait pas les hommes, y compris les organisations syndicales d'ailleurs, qui se sont opposées au

fait d'accueillir des opératrices ou des techniciennes parce que cela participait à déséquilibrer le travail puis cela ne permettait pas d'avoir la même simplicité d'équipe, on ne pouvait pas faire des blagues inadaptées. Tout cela a participé à changer le cadre de la communication (Participant # 28).

Les gestionnaires d'EnergyCo soulignent que les clichés et les rôles sociaux associés respectivement aux femmes et aux hommes contribuent fortement à cette culture organisationnelle anti-femme.

Globalement, ce n'est pas si facile d'abord de lutter contre les clichés, contre cette représentation de moi-même où toute ma culture m'a amené à être totalement empreint de ce format qui consiste à penser que les femmes et hommes ne raisonnent pas d'une façon identique et que globalement, il est normal pour une femme de demander l'accord de son mari alors que son mari lui dit qu'on s'en va. C'étaient des choses aussi simples que celles-ci! (Participant # 28).

D'une manière générale, les organisations considérées comme un important lieu de socialisation ne favorisent pas cette égalité homme-femme comme le précise un haut gestionnaire :

Une situation qui m'a étonné a été relative à l'organisation du travail et au temps du travail. J'ai débattu pendant des années pour savoir si les organisations étaient faites pour les femmes ou si elles étaient dessinées pour les hommes (Participant # 28).

Ces résultats appuient la conclusion de l'étude de Eagly & Karau (2002) selon laquelle une femme gestionnaire fait encore face à une incongruence de deux rôles sociaux qu'elle joue, son rôle de femme et son rôle au sein de l'organisation.

#### *b. Le vécu de l'identité sexuelle par les gestionnaires des filiales des EMN*

Questionnés sur leur identité sexuelle et son impact sur leur travail, les gestionnaires des filiales avaient des réponses très diversifiées racontant chacun un vécu personnel de son identité sexuelle au sein de l'EMN. Les répondants ont mis de l'avant la maigre présence féminine dans les postes de directrices de filiale et aussi dans les postes de haute direction en RH. Les réponses sont analysées par cluster.

- Premier cluster : très forte autonomie

Ce premier cluster de très forte autonomie est formé de quatre gestionnaires qui sont exclusivement des hommes. Le discours des hommes tend à confirmer qu'au sein des EMN, les hommes et les femmes sont encore inégaux. Alors que Gabriel (A.2) affirme qu'il ne voit pas de différences entre les hommes et les femmes au sein de son organisation puisque, selon lui, le genre n'impacte pas l'accès des femmes les plus compétentes à des postes de direction, Nicholas a un discours plus franc et direct. Selon Nicholas (E.5) qui dispose d'une très forte autonomie décisionnelle, être un homme facilite l'accès à et l'évolution dans différents postes de direction. Il souligne :

Je ne veux pas dire cela, mais évidemment il est beaucoup plus facile, au sein de notre groupe, d'être un homme, blanc, en bonne santé et français qu'une femme des pays du Sud qui ne parlent pas français. C'est évident, malheureusement, il est triste de dire cela, mais cela me semble une évidence. La première c'est parce que je pense que culturellement c'est un groupe français qui vit de manière très forte les clichés de l'exécutif français homme qui sort des grandes écoles d'ingénieurs à la française... Ce sont plutôt des hommes qui rentrent dans ces écoles-là en France et ces écoles ne sont accessibles que pour une partie de la population qui n'est pas représentative!

Se basant sur ces données, nous pouvons affirmer qu'être un homme permet d'avoir une très forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH.

- Deuxième cluster : autonomie modérée

Ce cluster est formé de deux femmes qui perçoivent leur autonomie comme modérée. Questionnée sur la présence des femmes comme directrices de filiale, Emma (A.4) nous informe que ce poste est occupé majoritairement par des hommes. La proportion des femmes est d'environ 16% au sein d'AlimentCo. Elle souligne :

I have been a subsidiary manager for a long time. I know it is more unusual to have female manager than male manager but now we are seeing it more and more. In US and Canada, we are only 2 female subsidiary managers.



Emma (A.4) nous avoue que la situation n'est pas facile pour les femmes qui veulent occuper le poste de directrice de filiale. L'accès est conditionné par plusieurs années d'expérience et était souvent limité aux hommes. Le groupe AlimentCo n'a pas l'intention de changer sa vieille façon de gérer. Selon elle :

It is not that I can say that the company was easy especially in the subsidiary side. For example, at that time, all the subsidiary managers in France were man and you have to work for multiple years in a subsidiary to be able to become a subsidiary manager there... It is hard to be an old man! That was one of the things that I noticed that they were so stuck in their belief about how the whole supply chain should be run.

Selon Jessica (E.6), le fait d'être une femme influence aussi son accès aux postes de direction. Elle souligne que les femmes sont présentes dans les postes hiérarchiques des fonctions RH, marketing ou communication, mais elles sont moins présentes dans d'autres rôles organisationnels. Elle affirme :

Does it make a difference to be a woman? Interestingly enough, and I was observing this today, on the call that we had with the directors of talent, we continue to see a high number of female representation within the HR function, and even within the talent management function, and, you know, for looking at women and diversity, we know that there are trends and they seem to be playing out globally, where women are often allowed to play in the space of HR or marketing or communications. But we know that we have disparities in terms of women's representation and other roles within the business.

- Troisième cluster : très faible autonomie

Ce cluster de très faible autonomie décisionnelle est composé de deux gestionnaires femmes et de deux gestionnaires hommes. Alors que les gestionnaires hommes de ce groupement évitent de se pencher sur cette question en niant toutes les différences entre les hommes et les femmes, les gestionnaires femmes, quant à elles, avaient des réponses plus détaillées. De son côté, Michelle (E.3) souligne que ses supérieurs au sein du groupe EnergyCo sont majoritairement des hommes :

Most of the HR leaders at the headquarters are men. And most of the HR team in North America business unit are male as well.

Selon Anna (E.1), sa présence en tant que femme dans des postes de haute direction choque encore ses collègues hommes qui n'hésitent pas à se raconter des blagues à ce propos. Elle souligne:

C'est un monde d'hommes dans lequel je suis, ils sont majoritairement des ingénieurs. Je suis la seule femme dans le comité de gestion composé de 7 personnes. Les autres employés sont des cols bleus et 80% de nos employés sont des hommes. En Europe c'est aussi la même chose. La première fois quand ils m'ont vu, ils blaguaient entre eux et j'étais membre du comité de gestion, puis ils se disaient : « je te l'ai déjà dit, c'est possible d'avoir une femme gestionnaire », comme si c'était une bête rare.

Elle rajoute que plusieurs femmes gestionnaires vont essayer d'adopter des comportements masculins pour avoir un plus grand succès au sein de l'organisation :

En tant que VP RH femme, je n'ai jamais essayé de prendre une attitude masculine, je n'ai jamais essayé de prendre des comportements masculins. Je me suis dit : je m'assume et j'assume mon identité de femme, sans imiter. Certaines de mes collègues le font et imitent les hommes pour plaire à la direction.

Michelle (E.3) avoue qu'elle n'a pas senti d'impact de son identité sexuelle sur son travail avant l'intégration de cette grande multinationale au sein de laquelle elle travaille actuellement. Selon elle :

Let me be perfectly honest. I didn't feel that being a woman makes a difference in my previous organization, it's primarily male dominated company, but I really felt very valued and respected. I think that with EnergyCo, it's a little different. I think that my views are neglected and often they try to discount what I'm saying. I don't know if it's because I'm a woman or because I'm in California and they just don't like California business. But what I always try to do in my communications is to be very factual, and to also cite any specific legal references I can because I want them to understand that when we do give feedback or pushback to things, it's awesome because we don't want to put our organization at risk. We want to ensure that what we are doing is in full legal compliance...

Malgré la mauvaise réception de ses idées et opinions par l'équipe de direction du groupe, Michelle (E.3) avoue qu'elle garde confiance en elle et en ses longues années d'expérience :

So, I'm very assertive, and I usually don't have any problem getting my point across. But most of the HR leaders at the headquarters and at the North American business unit are men. I think that it's a little challenging for them because my HR director and I both female we both have pretty strong personalities. But we're also very seasoned professionals. And our objective is always to do what's best for our organization.

Par conséquent, le fait d'être une femme tend à contribuer à un affaiblissement de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires.

- Synthèse

Ces différents discours des femmes soulignent que la ségrégation professionnelle et le plafond de verre existent toujours même dans les organisations les plus militantes pour l'égalité homme-femme telle que EnergyCo. Les femmes ont très peu accès à des postes de très haute direction et par conséquent elles ont moins dans des postes de prise de décisions stratégique au sein des organisations. Le discours des hommes étant peu différent de celui des femmes gestionnaires des filiales vient renforcer ce qui précède.

L'ensemble des données collectées nous permettent de conclure que notre enquête tend à confirmer qu'au sein des EMN, l'égalité homme-femme est loin d'être atteinte. L'identité sexuelle d'un gestionnaire de filiale est encore porteuse d'un rôle social qui peut être assez limitant. Les gestionnaires femmes interviewées confirment qu'elles ne sont pas traitées d'une façon égalitaire, et ce en comparaison avec leurs collègues hommes, que leur voix est peu entendue et qu'elles sont encore minoritaires. Ces éléments font que ces gestionnaires femmes ont moins d'autonomie décisionnelle que leurs collègues hommes. Le cluster 1 de très forte autonomie est regroupé seulement des hommes. Les femmes gestionnaires sont présentes dans les clusters 2 et 3 avec une autonomie variant de faible à modérée.

Notre hypothèse H8 selon laquelle, comparativement aux gestionnaires des filiales femmes, les gestionnaires des filiales hommes disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH, est ainsi corroborée. Ce résultat est en cohérence avec la littérature (p. ex., Wacjman, 2013) qui s'accorde sur le fait que, comparativement aux femmes, les hommes ont un accès plus important aux ressources, à l'autorité et au pouvoir en matière de prise de décision.

### **7.3.2.2 L'hypothèse H9 : l'identité professionnelle**

L'identité professionnelle des gestionnaires des filiales est le reflet de la manière selon laquelle ces gestionnaires se définissent par leur travail. Cette identité reflète les rôles joués par ces gestionnaires au sein des filiales des EMN. Nous présentons les trois rôles identifiés dans la littérature de management international grâce à l'étude de Bartlett & Ghoshal (1989) : l'interprète biculturel, le défenseur et l'avocat national et le contributeur et participant actif à la stratégie de l'EMN. On s'attend à ce que les gestionnaires des filiales qui perçoivent leurs identités comme :

- un implanteur de la stratégie de l'EMN disposeront d'une faible autonomie décisionnelle;
- un défenseur et avocat national disposeront d'une forte autonomie décisionnelle;
- un interprète biculturel disposeront d'une autonomie modérée en matière des politiques RH

Afin de tester cette hypothèse, nous allons présenter les identités professionnelles de gestionnaires dans chacun des clusters.

#### *a. Premier cluster : très forte autonomie*

Dans notre premier cluster reflétant une très forte autonomie, nos quatre gestionnaires William, Gabriel, Thomas et Nicholas perçoivent leurs identités professionnelles d'une façon différente. En effet, William (A.1) et Nicholas (E.5) soulignent qu'ils sont contributeurs à et implanteurs de première ligne de la stratégie de leurs entreprises respectives. William (A.1)

précise qu'il suit à la lettre la stratégie et les valeurs de l'EMN même si cela n'est pas très en cohérence avec le contexte national dans lequel il travaille:

Si quelque chose n'est pas dans les valeurs du groupe, et ce même si c'est dans les habitudes d'un pays, je ne le ferai pas. Est-ce que ça devient un désavantage concurrentiel ? Je ne le pense pas...

Il y a toujours des gestionnaires qui ont une culture différente de gestion. Et c'est par des programmes de formation des managers que l'on arrive à faire respecter les valeurs et la stratégie de l'organisation.

Nicholas (E.5) de son côté, nous décrit son rôle comme un implanteur de la stratégie organisationnelle. Selon lui :

Je m'assure que la stratégie de l'EMN soit bien comprise au niveau de la filiale...

Je les aide ainsi à bien comprendre les messages et d'être sûr, par exemple, qu'un message d'un français soit bien compris par un ontarien à Toronto, cela peut nécessiter une petite traduction culturelle.

Cette traduction culturelle menée par Nicholas (E.5) va dans un seul sens, de la maison mère vers la filiale. Dans son discours, il insistait à maintes reprises sur le fait qu'il travaille pour la maison mère et non pour la filiale.

J'essaie d'établir une relation de confiance avec la maison mère. Mon supérieur a une relation directe de reporting des résultats avec le siège social, on a un niveau de confiance élevé...

J'essaie d'intégrer la filiale avec l'ensemble de l'EMN. La stratégie c'est une chose et la reality-check est une autre. C'est pour cela que la maison mère me fait confiance à ce propos.

Les deux gestionnaires Gabriel (A.2) et Thomas (A.3), quant à eux, s'identifient comme des interprètes biculturels. Ils font le pont entre la maison mère et la filiale. Selon Gabriel (A.2):

Dans le cadre de mon poste, mon rôle est de faire le lien entre le groupe, le siège et les unités d'affaires de l'Amérique du Nord notamment la filiale du Canada. Je fais face à trois défis : culturel, géographique et relatif au modèle d'affaires.

De plus, Gabriel (A.2) s'identifie comme un gestionnaire RH qui a un rôle stratégique et qui est un partenaire d'affaires:

Très clairement, j'ai toujours instrumentalisé les initiatives du groupe pour pouvoir renforcer la position RH locale. À chaque initiative du groupe, je l'ai prise et j'en étais le sponsor pour pouvoir ramener la fonction RH. Mon objectif était depuis toujours de positionner la fonction RH comme une fonction stratégique.

Je pense que j'étais recruté pour cela, j'étais recruté pour changer le positionnement des RH au sein du groupe.

Aujourd'hui les directeurs RH des filiales sont des vrais « Business Partner », des vrais conseillers. C'est très différent comme positionnement.

Gabriel (A.2) s'identifie aussi comme un gestionnaire international et définit ce rôle comme un interprète biculturel :

Je pense qu'un des facteurs de réussite du rôle du gestionnaire international, c'est d'arriver à être un pont entre les cultures.

Le fait d'être un gestionnaire international, c'est la capacité de comprendre la réalité de l'un et de l'autre ; et de l'expliquer et de justifier pourquoi les différences ont du sens et de le justifier pour le bien de la compagnie. Dans beaucoup de cas, un gestionnaire local va appliquer des principes qu'il n'aura pas mis en perspective par rapport aux autres systèmes. On vit beaucoup sur des acquis.

Un des mandats du gestionnaire international est d'avoir la capacité à transporter des valeurs. Il y a des valeurs sur les murs, mais comment cela se vit ! C'est à travers des gestionnaires ! Les gestionnaires internationaux sont les plus à même de mettre les paroles en action. Je n'avais pas de lettre de mission pour mettre en place des normes.

Quant à Thomas (A.3), il précise qu'il loin d'être un gestionnaire local. Il souligne sa grande ouverture vers l'international dans le cadre de son rôle joué au sein de la filiale tout en restant attaché au contexte local. Selon lui :

J'ai toujours été porté à l'international. Ne pas avoir été en contact à l'international... la business ne se fait pas qu'au Québec. J'ai une vision internationale. La terre ne se limite pas qu'au Québec. D'avoir des contacts à l'international, des autres cultures, sans pour autant déménager, j'ai toujours été basé au Québec, c'est essentiel.

Les premiers résultats relatifs à ce premier cluster montrent que les gestionnaires des filiales interviewés qui ont une très forte autonomie peuvent avoir une identité professionnelle d'implanteur de la stratégie de l'entreprise ou une identité professionnelle d'interprète biculturel.

*b. Deuxième cluster : autonomie modérée*

Dans notre deuxième cluster reflétant une autonomie décisionnelle modérée, nos deux gestionnaires Emma (A.4) et Jessica (E.6) perçoivent leurs identités professionnelles d'une façon différente. Alors que Jessica (E.6) s'identifie comme un implémenteur de la stratégie de l'EMN, Emma (A.4) s'identifie quant à elle comme un interprète biculturel.

Jessica (E.6) est responsable de l'implantation de la nouvelle stratégie organisationnelle, du nouveau système RH et elle joue le rôle d'agente de changement de culture au sein de la filiale.

I am working on the implementation of our new strategy and our new HR system, so I just implemented our performance management system...

I think I did tell you about our core values team initiative. And you know, it is that recognition as needing to be a culture change agent. And that is very much part of my role.

Jessica (E.6) nous précise qu'elle est aussi impliquée dans la formulation de certains volets de la stratégie organisationnelle:

I'm also involved in some initiatives to help the organization with developing its strategy for the future in certain parts of the company.

Emma (A.4), quant à elle, précise qu'elle n'a pas participé à la formulation de la nouvelle stratégie organisationnelle. Elle est en charge de son implantation dans sa filiale tout en étant capable d'apporter des éléments spécifiques au contexte local à la filiale. Selon elle :

I am now on the execution mode of the new strategy...My role is based on headquarters management team initiatives and on my initiatives, it is a bit of both. I take into consideration the subsidiary needs. It is something that I can discuss with my managers who supervise my work.

Ainsi, malgré leurs identités professionnelles différentes, ces deux gestionnaires de filiale disposent d'un niveau d'autonomie décisionnelle comparable en matière des politiques RH. Les résultats relatifs à ce deuxième cluster montrent que les gestionnaires des filiales interviewés qui ont une autonomie modérée peuvent avoir une identité professionnelle d'implémenteur de la stratégie de l'entreprise ou une identité professionnelle d'interprète biculturel.

*c. Troisième cluster : très faible autonomie*

Dans notre troisième cluster reflétant une très faible autonomie décisionnelle, nos quatre gestionnaires Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) perçoivent leurs identités professionnelles d'une manière très semblable, et ce en tant que « défenseur » et « avocat national ». Il est important de rappeler que ces gestionnaires disposaient d'une très forte autonomie décisionnelle avant les transformations organisationnelles.

D'abord, Anna (E.1) s'identifie beaucoup comme une experte en GRH :

En tant que membre de comité de direction, je me comportais comme une femme spécialiste en RH. Je n'essayais pas de devenir experte financière pour les impressionner. S'ils ont décidé de mettre sur le comité, c'est qu'ils savent que j'ai des compétences en RH et s'attendent à ce que l'aspect RH soit mis de l'avant par mon entremise.



Elle affirme aussi que chaque filiale a ses spécificités dont il faut tenir compte. C'est pour cette raison qu'elle défend les intérêts de sa filiale auprès de la maison mère.

J'essaie toujours de voir comment la stratégie peut s'appliquer au sein ma filiale. Je ne peux pas implanter tout et je rapporte souvent les spécifiés de la filiale à la maison mère.

Ensuite, Alex (E.2) nous explique qu'il était toujours le gardien des intérêts de sa filiale. Selon lui :

C'est sûr que quand ils arrivaient avec de nouveaux programmes ou quelque chose comme ça, je leur disais oui merci cela s'applique puis je vais l'adapter à la réglementation locale ou je leur disais non ici ça ne fonctionnerait pas puis je leur expliquais le pourquoi. Je dirais que je ne faisais pas ça juste parce que ça ne me tentait pas de les implanter.

Il y'a toujours des programmes non applicables puis même la réglementation faisait en sorte que ce n'était pas applicable.

Puis, Michelle (E.3) tout comme Anna (E.1), elle s'identifie en tant que professionnelle RH avec une large expérience professionnelle. « I am an HR professional; I have been doing this for 20 years now », affirme-t-elle. Elle met de l'avant qu'en tant que professionnelle RH, son rôle est de défendre les intérêts de la filiale tout en s'assurant le respect des particularités locales telles que les lois et les façons de faire.

I think that being an HR professional still makes a difference, but maybe not on a large scale. I receive the information, I take the information I try to implement it, where I made a difference as I have been able to go back to EnergyCo and say, "This is all fine and great, but honestly, I don't think that this is the best choice for our business, and here is why."

So this is where I think, having the knowledge as an HR professional, of state and local laws is still helpful because often the norm taking that we're doing is coming

from the business unit or it is coming from France and they don't really have any expertise or background in US operations and in state-specific laws.

Finalement, Simon (E.4) s'identifie comme un gestionnaire de filiale entrepreneur qui a une bonne connaissance des besoins et opportunités particuliers de sa filiale. « Les gestionnaires des filiales sont des entrepreneurs qui sont les mieux placés pour gérer différentes facettes de leur propre filiale », souligne-t-il. Il se considère donc comme un défenseur national.

En conclusion, ces quatre gestionnaires s'identifient comme des défenseurs et avocats nationaux. Au moment où les entrevues ont été menées, ces gestionnaires avaient une très faible autonomie décisionnelle. Ces résultats ne corroborent pas notre hypothèse H9 selon laquelle les gestionnaires des filiales qui perçoivent leurs identités professionnelles comme un « défenseur et avocat national » disposent d'une très forte autonomie décisionnelle en matière des politiques RH.

#### *d. Synthèse*

Nos résultats montrent que notre hypothèse H9 n'est pas vérifiée, mais il existe un lien entre l'identité professionnelle et le niveau d'autonomie d'un gestionnaire. Contrairement à nos attentes théoriques, nos résultats indiquent qu'un gestionnaire de filiale qui s'identifie :

- comme un défenseur et avocat national a une faible autonomie décisionnelle en matière de politiques RH;
- comme un interprète biculturel ou implanteur de la stratégie de l'EMN a une autonomie variant de modérée à très forte.

### **7.3.2.3 L'hypothèse H10 : l'identification organisationnelle**

Au sein d'une EMN, les gestionnaires des filiales peuvent s'identifier à la filiale, à l'ensemble de l'EMN ou à ces deux entités (Vora et al., 2007). Nous avons supposé que l'identification organisationnelle d'un gestionnaire de filiale influence son autonomie décisionnelle en matière de politiques RH, et ce de la manière suivante :

- lorsque l'identification organisationnelle est forte pour l'EMN et faible pour la filiale, le gestionnaire de filiale disposera d'une faible autonomie;
- lorsque l'identification organisationnelle est forte pour la filiale et faible pour l'EMN, le gestionnaire de filiale disposera d'une forte autonomie décisionnelle;
- lorsque l'identification organisationnelle est forte à la fois pour la filiale et pour l'EMN, le gestionnaire de filiale disposera d'une autonomie modérée.

Afin de tester notre hypothèse (H10), nous présentons les résultats par cluster.

*a. Cluster 1 : très forte autonomie*

Les gestionnaires du cluster 1 ont tous une très forte autonomie décisionnelle. Ces gestionnaires s'identifient tous à l'EMN dans son ensemble et ne s'identifient pas à leurs filiales comme détaillé ci-dessous.

Chez William (A.1), nous avons noté un sentiment de fierté très fort pour l'EMN. Il s'identifie comme un membre de l'ensemble EMN et non pas comme un membre de la filiale au sein de laquelle il travaille. Selon lui :

J'ai de la fierté globale de travailler pour une grande entreprise telle que AlimentCo. Mais, autrement, je n'y crois pas trop.

Gabriel (A.2), de son côté, insiste sur son fort sentiment d'appartenance à l'ensemble de l'entreprise multinationale. De même, tout au long de l'entrevue, Gabriel utilise « nous » au lieu de « eux » pour parler d'AlimentCo. Il précise l'importance de ce sentiment d'appartenance pour l'ensemble des gestionnaires d'AlimentCo :

De temps en temps, il est nécessaire de créer un sentiment d'appartenance. J'ai un fort sentiment d'appartenance pour AlimentCo.

Je pense que lors des grands événements organisés par l'EMN, plusieurs personnes notamment les hauts gestionnaires comme les gestionnaires intermédiaires ont créé un sentiment d'appartenance pour AlimentCo.

Thomas (A.3), de son côté, était plus explicite en disant : « je ne travaille pas pour une entreprise québécoise, je travaille pour une grande EMN... je suis un manager d'une entreprise internationale ». Ainsi, il ne s'identifie pas à la filiale, mais plutôt à l'ensemble de l'EMN. Il rajoute : « J'adhère aux valeurs d'AlimentCo... nos valeurs, c'est une chose avec laquelle vous ne pouvez pas faire de compris ». L'utilisation de « nous » en parlant de l'ensemble de l'EMN était aussi très récurrente dans son discours.

De son côté, Nicholas (E.5) parlait beaucoup de sa loyauté de longue date envers l'EMN dans son ensemble. Il disait :

Je pense que tout évolue, mais moi j'ai une loyauté assez forte à EnergyCo. C'est un groupe qui m'a soutenu depuis très longtemps et au sein duquel jusqu'à maintenant, quand j'ai eu le besoin ou l'envie de faire un changement de carrière, ils m'ont accompagné dans mes démarches et ils m'ont proposé des opportunités que je n'aurais jamais osées les avoir.

Pour le moment je suis très loyal et je dois beaucoup à EnergyCo. Je suis loyal, ça c'est certain et je ne ferai pas le choix de changer de groupe facilement. Ça serait une chose que je devrais que j'évalue beaucoup.

Puis, Nicholas (E.5) exprime son alignement avec les valeurs et la stratégie de l'organisation qui n'a pas changé avec le temps et son fort attachement à l'ensemble d'AlimentCo.

En même temps, je pense que moi j'évolue et le groupe évolue aussi et les valeurs du groupe évoluent aussi. Est-ce que je suis toujours aligné avec ses valeurs là et ses missions, c'est la question que je me pose régulièrement. Pour le moment, je m'y retrouve d'une manière très forte parce que les valeurs environnementales, les valeurs sociales et l'audace qui m'a permis de mettre en place ce monde-là, je l'apprécie beaucoup et je ne suis pas sûr de retrouver cela tout le temps.

J'ai beaucoup de loyauté vers EnergyCo, je suis très attaché et je me retrouve dans ses valeurs et je partage sa stratégie. Je suis très respectueux de cette entreprise qui m'a permis d'évoluer comme moi je le souhaitais à mon rythme, à ma manière, etc. J'ai beaucoup d'attachement à cette société.

*b. Cluster 2 : autonomie modérée*

Les deux gestionnaires du cluster 2 ont une autonomie décisionnelle modérée. Emma (A.4) et Jessica (E.6) s'identifient à l'EMN dans son ensemble et ne s'identifient pas à leurs filiales. Pour Jessica (E.6), elle utilise très souvent « nous » pour parler de l'EMN et elle a affirmé :

I'm not part of this subsidiary specifically. I started out as part of that Group and then was promoted to my current role...I am working in a global organization.

Quant à Emma (A.4), elle parle de son amour de l'EMN AlimentCo, de sa vision, et de ses valeurs. Selon elle, AlimentCo l'a « séduit » :

I am part of the organization...It was an opportunity to work in this big MNC and I thought that the way AlimentCo presented itself to me was very good. I like their long-term vision and I like the sustainability that the company can displace. Many aspects that make me love AlimentCo.

*c. Cluster 3: très faible autonomie*

Ce dernier cluster est formé par les gestionnaires ayant une très faible autonomie décisionnelle. Les résultats de l'enquête montrent que chacun de ces quatre gestionnaires s'identifie à la filiale au sein de laquelle il travaille sans s'identifier à l'ensemble de l'EMN.

Anna (E.1) considère que le succès de la filiale n'est que son succès.

Quand j'arrive sur un site, je connais tous mes employés. Je me soucie de mes employés. Je crois sincèrement que tout cela contribue au succès de l'organisation.

De plus, elle s'intéresse par ce que les autres pensent de la filiale, de son image de marque et surtout à l'échelle locale :

J'aime beaucoup la filiale et je pense que c'est une belle entreprise avec une belle marque sur le marché et avec un beau potentiel à développer. Il y a encore beaucoup de choses à bâtir.

On voulait être connu ici au Québec parce qu'EnergyCo au Québec n'est pas connue. En France, les gens connaissent peu l'entreprise, mais ici personne ne la connaissait. Donc, moi mon rôle était de rehausser un peu cette image là et de faire en sorte que l'entreprise ait des pratiques RH enviables. Je voulais que nous soyons reconnus sur le marché comme un employeur crédible. C'est un peu ça pour moi de développer l'image de marque au Québec puis de développer aussi tout le leadership de nos gestionnaires dans ce sens-là.

Elle utilise souvent « nous » pour parler de la filiale et « eux » pour parler des autres filiales ou de la maison mère :

Nous sommes une filiale de service, on a besoin d'avoir de bons collaborateurs, les loyaux, les intègres, ceux qui vont vouloir faire partie de l'équipe et faire grandir la filiale, qui vont être engagés, qui ne laisseront pas tomber l'entreprise. Ce sont ces personnes qu'on veut au sein de notre filiale.

Anna (E.1) souligne finalement qu'elle a un grand sentiment d'appartenance à la filiale, mais suite aux récentes transformations stratégiques de l'EMN, elle avoue qu'elle refuse de « se sacrifier » pour ressembler à la filiale. Selon elle :

J'ai développé un sentiment d'appartenance à l'organisation que je gère, mais je suis très prudente. Je pense que l'énergie a des limites. Si l'engagement c'est de se brûler au travail, non. Je ne laisserai pas ma peau dans cette entreprise.

Alex (E.2), quant à lui, parle des réalisations de la filiale comme s'il s'agissait de ses propres réalisations. De même, il n'évoque pas l'ensemble de l'EMN. Pour lui, sa filiale est une grande organisation qui a sa propre identité organisationnelle et ses propres réalisations. Il souligne :

Notre filiale est à Montréal, mais on est réparti sur des dizaines de sites et comment créer un esprit de corps, comment créer un sentiment d'appartenance fort, ce n'est pas évident. Donc la communication est très importante.

C'est tout un paquet de petites choses qui font que les gens sont fiers. On gagnait des contrats, on le publicisait à l'intérieur puis on impliquait des gens, les gens et moi-même étions fiers qu'on s'impliquait dans de nouveaux domaines, on a développé tout un groupe dans des domaines de pointe... on a gagné un paquet de projets. Les gens aiment travailler pour une compagnie qui a du succès, c'est la mentalité ! l'impact de cela, c'est que les gens quand ils rentrent le matin, c'est avec un sourire et en plus pour nous c'est très important la question entre les gens.

La gestionnaire Michelle (E.3) confirme aussi son identification à la filiale en utilisant « nous » ou « on » à chaque fois qu'elle parlait de la filiale et en soulignant la qualité de son expérience au sein de la filiale :

I really enjoyed this subsidiary, it is a fantastic experience for me, I have a lot of support from the leadership team here.

Finalement, Simon (E.4) met de l'avant son identification à la filiale en mentionnant que ses intérêts étaient alignés avec les intérêts de la filiale et que son expérience était enrichissante. Il précise :

J'ai toujours fait ce qui est dans l'intérêt de la filiale belge. J'avais la chance de travailler pour la filiale belge d'EnergyCo.

#### *d. Synthèse*

Aucun de nos gestionnaires de filiale n'a une double identification organisationnelle (à la fois à la filiale et à l'ensemble de l'EMN). Notre hypothèse n'est pas corroborée. Toutefois, il existe un lien entre l'identification organisationnelle et l'autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale. D'un côté, les gestionnaires ayant une forte identification à l'ensemble de l'EMN et une faible identification à la filiale ont un niveau d'autonomie décisionnelle qui varie de très fort à modéré. D'un autre côté, les gestionnaires ayant une forte identification à la filiale et une faible identification à l'ensemble de l'EMN ont un niveau d'autonomie décisionnelle très faible.

### 7.3.2.4 Les autres facteurs de niveau individuel

Nous nous penchons sur trois facteurs individuels qui ont été étudiés en management international. Il s'agit de l'expérience internationale, l'éducation et la formation et finalement le pays d'origine du gestionnaire.

#### a. *L'hypothèse H11 : l'expérience internationale*

Se basant sur la littérature, nous avons formulé une hypothèse selon laquelle comparativement aux autres gestionnaires des filiales, un gestionnaire de filiale disposant d'une expérience internationale aura une plus forte autonomie décisionnelle.

Selon Gabriel (A.2), « dans beaucoup de cas un gestionnaire local va appliquer des principes qu'il n'aura pas mis en perspective par rapport aux autres systèmes. On vit beaucoup sur des acquis. L'expérience internationale permet d'être un vrai pont entre les réalités et les équipes », souligne-t-il. L'expérience internationale est de plus en plus importante pour mieux réussir au sein d'une EMN comme avancé par plusieurs personnes que nous avons interviewées.

Parmi nos dix cas à l'étude, seulement quatre gestionnaires ont une expérience internationale. Il s'agit de William (A.1), Gabriel (A.2), Nicholas (E.5) et Alex (E.2). Alors que William (A.1), Gabriel (A.2) et Nicholas (E.5) font partie du cluster 1 de très forte autonomie décisionnelle, Alex (E.2) fait partie du cluster 3 de très faible autonomie. Les gestionnaires du cluster 2 (autonomie modérée) n'ont pas d'expériences internationales.

#### - Cluster 1 : forte autonomie

Les gestionnaires du cluster 1 ont majoritairement différentes expériences internationales dans plusieurs pays du Nord et au moins une expérience au sein du pays d'origine de l'EMN qui est la France. Les trois gestionnaires William (A.1), Gabriel (A.2) et Nicholas (E.5) nous présentaient en détail leurs différentes expériences internationales et les apprentissages qui en découlent.



William (A.1) a eu une expérience internationale en France. Il nous décrit cette expérience de la façon suivante :

J'ai passé trois ans en France. Je suis tombé dans la piscine. Mais après, attention, le problème avec l'interculturel, c'est facile de prendre un livre et de lire. Mais, on doit tomber dedans pour comprendre. C'est comme des réflexes, 90% de nos réactions sont des réflexes. J'ai appris sur le tas et cela m'a beaucoup aidé étant donné que je travaille pour une EMN française.

Gabriel (A.2), quant à lui, comptabilise vingt ans d'expériences internationales. Il a vécu dans au moins quatre pays européens et au Canada. Son discours est inspirant et mérite d'être présenté. Selon lui :

Mon expérience internationale a beaucoup d'impact sur la façon dont je fais mon travail parce que j'étais capable de discuter avec des managers qui ne sont jamais partis à l'étranger. J'étais capable de faire un lien, de leur expliquer des choses dans un langage qu'il comprenait et parlait aux Nord-Américains avec leurs propres langages. Très clairement, les problèmes interculturels dans les groupes internationaux restent importants. Donc des profils de gens multiculturels (des hybrides) qui ont vécu dans plusieurs pays sont une vraie force. Je ne pense pas que j'aurais pu avoir le même impact si je n'avais pas eu une expérience internationale. Je connais les problématiques en France et j'essaye de faire les analogies pour qu'ils comprennent. Je sais aussi parler aux canadiens et aux américains parce que je peux leur donner des analogies qu'ils comprennent.

Il rajoute :

Dès le départ, la connaissance des différences culturelles est un avantage. Ma force, c'est que je suis multiculturel, je sais comment parler à un français, je sais comment parler à un québécois.

Il souligne qu'il a appris cela grâce au contact direct avec et l'immersion totale dans la culture de chaque pays qu'il a visité lors de ses expériences internationales. Pour Gabriel (A.2), il ne sera pas possible de connaître les codes culturels sans une présence physique prolongée. Il précise :

Le déploiement de la culture et des valeurs, c'est comme du papier buvard ! C'est par contact que la culture se propage. Si les gens ne sont pas en contact, c'est difficile. Le fait de bouger les gens, c'est un vrai facteur d'accélération. Maintenant, ça coûte très cher et ce n'est pas inné. Et en plus, les gens pensent avoir la culture de la compagnie, mais c'est la leur ! C'est difficile. Comment vous la formaliser votre culture ? Qu'est-ce que ça veut dire une culture ? Quelles sont les valeurs ? Nos valeurs ? Pas celles au mur, les vrais ? Comment ça se traduit dans la gestion de tous les jours (en termes de management) ? Ce que j'ai vu depuis les années 2000, on est passé des valeurs à des codes de conduite pour permettre à tout le monde de s'évaluer sur la base d'un consensus sur qu'est-ce que ça représente !

Finalement, Nicholas (E.5) a aussi une longue expérience internationale (dix ans) en Amérique du Nord et en France. Il avance que l'expérience internationale est principalement une expérience culturelle.

Je ne comprenais pas bien le marché aux États-Unis. Il faut être honnête, vu de l'Europe, le marché américain c'est un grand marché. Or, maintenant après plusieurs années d'expérience aux États-Unis, je me rends compte que ce n'est pas du tout le cas, ce n'est pas un grand marché, c'est plein de marchés régionaux très différents où les attentes des clients sont très différentes. C'est la culture des États-Unis que j'ignorais.

Aussi, à travers ses expériences internationales, il a appris à mieux s'adapter aux changements. Il précise :

Je pense d'une manière personnelle, j'ai vécu des expériences d'expatriation assez tôt dans ma vie professionnelle...je pense que l'adaptation au changement est plus tôt quelque chose que j'ai appris et qui m'attire.

Au contraire, les personnes sans une expérience internationale qui ont vécu très longtemps dans la version régulée et réglementée d'une entreprise où les choses ne changent pas, ils ont peur du changement, évidemment ces personnes voient tout changement de manière beaucoup plus inquiétante que moi.

- Cluster 3 : très faible autonomie

Parmi les quatre gestionnaires formant le cluster 3, Alex (E.2) est le seul à avoir vécu une expérience internationale. Il s'agit d'une seule expérience d'expatriation dans un pays du Sud où il était en mission de 2 ans. Alex se contentait de citer très brièvement son expérience internationale. Il mentionne qu'il a eu une expérience au Moyen-Orient sans dire plus : « je suis

allé vivre et travailler au Moyen-Orient pendant deux ans », affirme Alex. L'apprentissage issu de cette expérience internationale n'est pas mis de l'avant.

- Conclusion

En conclusion, nos données nous permettent de confirmer que dans l'ensemble les gestionnaires qui ont une expérience internationale ont une plus forte autonomie décisionnelle que les gestionnaires qui n'ont pas d'expérience internationale. Notre hypothèse H11 est corroborée. De même, la durée et le pays relatifs à cette expérience semblent être des facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'autonomie. En effet, avec la plus courte expérience internationale et dont la destination était un pays de Sud, Alex (E.2) dispose d'une très faible autonomie décisionnelle comparativement à William (A.1), Gabriel (A.2) et Nicholas (E.5) qui ont des expériences dans les pays du Nord et d'une durée plus importante. L'apprentissage issu de ces différentes expériences internationales n'est pas le même.

*b. L'hypothèse H12 : l'éducation et la formation*

Tous les gestionnaires de filiale interviewés et faisant partie de différents clusters, ont des niveaux de formation comparables. Ils ont tous un minimum d'un diplôme de premier cycle. Le niveau de formation le plus élevé était un diplôme de deuxième cycle ou un diplôme d'ingénieur. Par conséquent, le niveau d'éducation et de formation du gestionnaire de filiale ne semble pas être un facteur explicatif de son niveau d'autonomie décisionnelle.

De même, la majorité des gestionnaires interviewés et faisant partie des trois clusters, ont eu leur diplôme au pays de naissance à l'exception de notre gestionnaire Gabriel (A.2). La formation internationale est susceptible d'influencer l'autonomie. Toutefois, nos résultats ne permettent pas d'appuyer l'hypothèse selon laquelle plus l'éducation et la formation du gestionnaire de filiale sont de niveau élevé et internationales, plus forte sera son autonomie décisionnelle.

*c. L'hypothèse H13 : le pays d'origine*

Nos gestionnaires de filiale sont tous des gestionnaires dont le pays d'origine est soit le même que celui de la maison mère soit le même que celui du pays d'accueil (à l'exception d'Emma (A.4)). Alors qu'au sein d'AlimentCo, la stratégie est de recruter des gestionnaires des filiales dont le pays d'origine est le même que celui du pays d'accueil, EnergyCo adopte de plus en plus la stratégie qui consiste à recruter des gestionnaires de filiales dont le pays d'origine est le même que celui de la maison mère.

- Cluster 1 : très forte autonomie

Nos résultats permettent de souligner que deux des quatre gestionnaires de filiales du cluster 1 (Gabriel A.2 et Nicholas E.5) sont français (pays d'origine de la maison mère). Gabriel (A.2) et Nicholas (E.5) sont ce que nous avons appelé Parent Country Nationales (PCN). Les deux autres gestionnaires William (A.1) et Thomas (A.3) sont des canadiens travaillant au sein des filiales canadiennes. Ils sont des Host Country Nationals (HCN).

- Cluster 2 (autonomie modérée) et cluster 3 (très faible autonomie)

Tous les gestionnaires de ces deux clusters sont soit des Host Country Nationals (HCN), soit des Third Country Nationals (TCN).

- Synthèse

Nous pouvons conclure que les gestionnaires de filiales dont le pays d'origine est le même que celui de la maison mère (PCN) ont une très forte autonomie. Ils ont un niveau d'autonomie comparable, voire plus élevé que celui des autres gestionnaires des filiales. Notre hypothèse H13 n'est appuyée que partiellement.

## **7.4 Synthèse**

Les dix cas à l'étude nous ont permis de tester nos hypothèses de recherche et d'arriver à différentes conclusions. Le tableau 7.5 synthétise l'ensemble des résultats. Ces derniers sont présentés dans les trois paragraphes suivants.

En premier lieu, la stratégie d'affaires de l'EMN, la présence d'expatriés au sein des filiales, la structure de la fonction RH et le secteur d'activité de l'EMN permettent une meilleure compréhension de la manière selon laquelle l'autonomie décisionnelle de l'ensemble des gestionnaires de filiales varie d'une EMN à une autre. D'abord, les gestionnaires des filiales d'AlimentCo qui a une stratégie d'affaires multidomestique disposent d'une forte autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH. Les gestionnaires des filiales d'EnergyCo qui a une stratégie d'affaires globale disposent d'une faible autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques de GRH. Ensuite, les gestionnaires des filiales d'EnergyCo qui dispose d'une structure internationale de GRH ont moins d'autonomie décisionnelle que les gestionnaires des filiales d'AlimentCo qui n'a pas de structure internationale de GRH. De plus, au sein d'EnergyCo où on note une forte présence des expatriés au sein des filiales, les gestionnaires des filiales ont moins d'autonomie que les collègues qui opèrent au sein d'AlimentCo où on note une faible présence des expatriés au sein des filiales. Enfin, comparativement aux gestionnaires des filiales d'EnergyCo du secteur de service, les gestionnaires des filiales d'AlimentCo qui est du secteur manufacturier disposent d'une plus forte autonomie décisionnelle en matière de politiques RH.

Toutefois, sans vouloir affaiblir ces résultats, il est important de les nuancer. En effet, le secteur d'activité manufacturier et la stratégie d'affaires multidomestique de l'EMN ont un effet sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires qui dépend de la nature des politiques RH. Les gestionnaires des filiales d'AlimentCo du secteur manufacturier et qui a une stratégie multidomestique, disposent d'une forte autonomie décisionnelle seulement en matière des politiques RH relatives au recrutement, à la santé et sécurité au travail et à la formation et le développement des compétences. Ces pratiques sont les plus susceptibles d'être semblables aux pratiques locales.

En deuxième lieu, la nature des politiques RH, la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays hôte et le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte sont les facteurs étudiés

pour expliquer la variation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires de filiales en fonction des politiques RH. Nos résultats montrent que la nature des politiques RH n'explique pas la variation de l'autonomie en fonction des politiques RH au sein des cas multiples à l'étude. De même, le mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil n'est pas un facteur explicatif de cette variation de l'autonomie étant donné que toutes les filiales au sein desquelles les entrevues ont été menées sont des filiales acquises. Un résultat intéressant de notre enquête est relatif à la distance culturelle. Selon les perceptions individuelles de nos gestionnaires interviewés, la distance culturelle entre la France et le Canada est plus importante que la distance culturelle entre la France et les États-Unis. Ce résultat n'est pas cohérent avec l'échelle de Hofstede, mais il appuie l'hypothèse selon laquelle plus la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil est importante, plus forte sera l'autonomie décisionnelle du gestionnaire de filiale.

En troisième lieu, l'identité sexuelle, l'identité professionnelle, l'identification organisationnelle, l'expérience internationale, la formation et l'éducation et le pays d'origine du gestionnaire de filiale sont étudiés. Il ressort de notre enquête qu'un gestionnaire de filiale femme a moins d'autonomie que son homologue homme. De même, un gestionnaire de filiale avec une expérience internationale aura une plus forte autonomie décisionnelle qu'un gestionnaire sans expérience internationale. De plus, comparativement aux autres gestionnaires des filiales, un gestionnaire de filiale dont le pays d'origine est le même que le pays d'origine de l'EMN, disposera d'une plus forte autonomie décisionnelle. L'éducation et la formation ne semblent pas contribuer à une plus forte autonomie décisionnelle. L'identité professionnelle des gestionnaires contribue à l'autonomie de ces derniers, et ce de la manière suivante : le gestionnaire disposant d'une identité professionnelle d'implantateur de la stratégie ou d'interprète biculturel a une autonomie décisionnelle modérée à très forte. Le gestionnaire disposant d'une identité professionnelle de défenseur national a une très faible autonomie décisionnelle. Finalement, le gestionnaire de filiale qui s'identifie fortement et uniquement à la filiale disposera d'une très faible autonomie alors que le gestionnaire de filiale qui s'identifie fortement et uniquement à l'EMN disposera d'un niveau d'autonomie variant de modéré à très élevée.

Tableau 7.5 Tableau récapitulatif de l'ensemble des résultats des hypothèses de la recherche

<b>Niveau</b>	<b>Hypothèse</b>	<b>Résultat</b>
	H1 : la nature des politiques RH	Non appuyée
<b>Institutionnel</b>	H2 : effet du pays d'origine	Le management international français a certaines caractéristiques qui y sont spécifiques
	H3 : distance culturelle	Corroborée
<b>Organisationnel</b>	H4 : stratégie d'affaires de l'EMN	Appuyée de manière partielle
	H5 : structure de la fonction RH	Appuyée
	H6 : capacités organisationnelles	Non testée
	H7a : le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte	Non corroborée
	H7b : la taille de la filiale	Non testée
	H7c : l'âge de la filiale	Non testée
	H7d : le secteur d'activité	Appuyée de manière partielle
	H7e : la présence d'expatriés dans les filiales	Appuyée
<b>Individuel</b>	H8 : le genre du gestionnaire de filiale	Corroborée
	H9 : l'identification professionnelle	Non corroborée
	H10 : l'identification organisationnelle	Non corroborée
	H11 : l'expérience internationale	Appuyée de manière partielle
	H12 : l'éducation et la formation	Non corroborée
	H13 : le pays d'origine	Corroboré partiellement

## **Conclusion**

Ce chapitre teste les différentes hypothèses en se basant sur les données collectées dans le cadre de notre enquête. Il part d'un premier résultat relatif à la variation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en fonction de l'EMN, en fonction des politiques RH et en fonction des gestionnaires. Chaque variation permet d'introduire des facteurs explicatifs importants, et ce d'une manière unilinéaire. Le défi est alors de mieux comprendre comment ces différents facteurs se combinent. Le chapitre 8 se penche sur ce défi et présente la discussion des contributions de cette thèse.



## **Chapitre 8 Discussion des contributions de la thèse**

Ce chapitre présente les principales contributions de cette thèse en faisant le lien entre d'un côté, les résultats exposés dans les deux chapitres précédents et d'un autre côté, la problématique de recherche et le cadre théorique proposé dans le Chapitre 2. La première partie du chapitre expose les forces et les faiblesses de cette thèse surtout sur le plan méthodologique. La deuxième partie du chapitre met en relief l'importance de décortiquer la complexité du concept de l'autonomie décisionnelle. La troisième partie souligne l'apport d'une analyse multiniveau et multi-théories à la compréhension de ce concept. L'autonomie décisionnelle ne peut être comprise que grâce à l'effet combiné de plusieurs facteurs émanant de plusieurs théories. La quatrième partie explore une intégration et hiérarchisation de l'ensemble des facteurs explicatifs des trois niveaux d'autonomie décisionnelle. La cinquième et dernière partie se penche sur l'importance de la contribution et de la question de recherche.

### **8.1 Forces et faiblesses de la thèse**

Certes, écrire une thèse est un processus qui exige du chercheur de décider et de choisir sur les plans théorique et méthodologique compte tenu du contexte général et de l'échéance de réalisation du projet doctoral. Ces décisions et choix ne sont pas exempts de conséquences sur la qualité d'une thèse. Cette partie traite de ce qui a été fait par la chercheuse, de ses choix et de la manière dont cela se décline en matière de forces et faiblesses de cette recherche.

Se basant sur les multiples études quantitatives portant sur l'autonomie décisionnelle des filiales en management international et sur la sociologie des organisations, cette étude voulait explorer l'apport de l'individu à cette autonomie très souvent présentée comme une caractéristique structurelle et expliquée par des facteurs institutionnels et organisationnels.

Nombreux sont les défis rencontrés lors de cette recherche. Le premier défi de taille est de nature théorique. Maîtriser et combiner plusieurs approches théoriques émanant de différents courants (institutionnel, théories des organisations, sociologie, comportement organisationnel)

afin de présenter un cadre théorique clair et cohérent était une première grande étape. Ce cadre ambitieux peut être évalué comme étant assez lourd ou complexe par plusieurs chercheurs spécialisés d'un domaine assez précis. Faisant partie des recherches multidisciplinaires qui se font au sein d'une école de relations industrielles ou de sciences du travail, cette thèse se veut une recherche qui met l'accent sur la richesse et la complémentarité que peut apporter la diversité théorique.

Le deuxième grand défi est de nature méthodologique. Étudier l'autonomie en matière de politiques et pratiques RH au niveau de l'individu entraîne un choix assez sélectif de répondants. Seuls les hauts gestionnaires des filiales et/ou des maisons mères et dont la fonction incluait des responsabilités en GRH étaient admissibles. De plus, afin d'explorer l'impact des facteurs individuels sur l'autonomie, le besoin de contrôler les facteurs institutionnels et les facteurs organisationnels était primordial. L'objectif défini au départ était de collaborer avec 12 EMN canadiennes ou ayant un impact significatif au Canada et de mener dans chacune un minimum de 10 entrevues semi-dirigées avec différents hauts gestionnaires responsables de la fonction RH, et ce dans au moins 5 filiales un peu partout dans le monde. Des centaines de hauts gestionnaires ont été contactés et recontactés par courriel incluant un bref descriptif de notre recherche, mais le taux de réponse était très faible. Notre objectif du départ est loin d'être atteint : les hauts gestionnaires visés ont des emplois du temps surchargés et leur temps est une ressource rare et précieuse. Même si le temps du chercheur doctoral est loin d'être précieux, il est pourtant limité. Après avoir passé deux ans et cinq mois à collecter les données, le moment est venu pour faire le codage et les analyses. Les données collectées sont formées entre autres de 52 entrevues semi-dirigées de durée moyenne de 1h40 et menées auprès de 41 hauts gestionnaires de 13 multinationales (canadiennes, américaines, australiennes, françaises et suisses). Seulement deux EMN françaises, 40 entrevues, 30 participants et dix cas de gestionnaires de filiales font l'objet de cette étude.

Évidemment, le nombre de cas à l'étude est très limité et limitant en matière de résultats. L'effet du pays d'origine n'est pas étudié en profondeur vu que des comparaisons entre plusieurs pays n'étaient pas possibles. Les gestionnaires des filiales étaient majoritairement localisées en Amérique du Nord (au Canada ou aux États-Unis), ce qui ne permettait pas d'avoir une plus grande variabilité en termes de distance culturelle et distance institutionnelle entre le pays

d'origine et le pays d'accueil. Le fait d'avoir dix cas individuels rend la généralisation des résultats très difficiles. De même, ce nombre n'a pas permis de capter toute la diversité possible des profils des gestionnaires.

Le cadre théorique multiniveau avait un impact sur la longueur de notre grille d'entrevue. Le temps que cela demande pour répondre à toutes nos questions excédait largement le temps que les gestionnaires pouvaient nous accorder. Comme conséquence, les caractéristiques de chaque filiale, relatives aux capacités organisationnelles externes, la taille et l'âge n'ont pas été collectées. Les liens que peut tisser un haut gestionnaire de filiale avec les clients et les fournisseurs du pays hôte influencent le développement des activités de sa filiale et sont susceptibles d'influencer son niveau d'autonomie (Bélanger et al., 2013).

Pour l'essentiel, le nombre limité de cas et la chasse aux gestionnaires individuels obligeaient un choix entre l'analyse des individus et l'analyse des filiales. La variation de l'autonomie des gestionnaires par EMN et la variation de l'autonomie par politiques RH ont permis d'analyser les EMN et d'étudier les déterminants institutionnels et organisationnels alors que la variation transversale a permis d'analyser les gestionnaires individuels par cluster et d'examiner les déterminants individuels. Ce choix de traitement de notre concept à l'étude reflète cette tension entre l'analyse des individus et l'analyse des filiales. Dans un monde idéal, avec plus de gestionnaires (y compris par filiale) et un devis qui contrôle mieux pour les filiales, il serait peut-être possible de se pencher de manière plus incisive sur ces différentes sources de variation. Hélas, nos explications doivent tenir compte des limites du devis, du temps disponible et surtout de la complexité des relations à l'étude.

Malgré ces faiblesses, la collecte des données était originale sur plusieurs plans. En premier lieu, les quarante entrevues avec les différents acteurs organisationnels étaient des entrevues approfondies et riches en informations. Elles nous ont permis de tracer le contexte général de chaque EMN et de chaque filiale et d'avoir des données détaillées sur le vécu de l'individu au sein de l'organisation. En deuxième lieu, le fait que les EMN ont le même pays d'origine présente l'avantage de comparer les différences organisationnelles et de chercher à les expliquer par des facteurs de nature autre qu'institutionnelle. En troisième lieu, les deux EMN choisies ont aussi mené des projets de transformation durant les cinq dernières années. À peu près tous les participants à notre enquête ont été présents avant et juste après ces changements

organisationnels. Ceci nous a permis de tracer l'évolution de l'autonomie dans le temps et d'apporter à nos analyses une composante intéressante qui est la gestion du changement, devenue indispensable au sein de plusieurs entreprises, mais peu étudiée au sein des EMN. Finalement, les dix cas de gestionnaires de filiales ont été composés de six hommes et de quatre femmes ce qui est intéressant étant donné que ces postes de hauts gestionnaires au sein des EMN sont encore à prédominance masculine et que la présence des femmes est peu étudiée (Koveshnikov, Tienari et Piekkari, 2019).

## **8.2 Retour sur le concept à l'étude : l'autonomie décisionnelle**

Cette partie présente l'autonomie décisionnelle comme un concept multifacette tout en faisant le lien avec sa littérature. Plusieurs éléments de découverte liés à l'autonomie décisionnelle méritent d'être soulignés. Ces éléments sont divisés en deux groupes : contributions théoriques et contributions empiriques.

### **8.2.1 Contributions théoriques en matière de l'autonomie**

Premièrement, nous avons étudié l'autonomie décisionnelle comme une caractéristique individuelle spécifique aux gestionnaires des filiales alors que toutes les études en management international l'étudient comme une caractéristique organisationnelle spécifique à la structure d'une filiale. Ce traitement original de l'autonomie décisionnelle au sein des EMN contribue, comme recommandé par Brock (2003), à étudier l'autonomie comme la capacité de décision d'une personne et à éliminer les ambiguïtés potentielles émanant des différentes analogies possibles entre le gestionnaire répondant et l'organisation qui est la filiale. Le traitement de l'autonomie décisionnelle sous cet angle apporte aussi une compréhension plus large et plus approfondie de l'autonomie dans la mesure où cela souligne que les gestionnaires sont des acteurs ayant la capacité à agir sur le monde organisationnel, à l'influencer ou à le transformer. Ceci est en cohérence avec les récentes études qui mettent en relief le besoin de se pencher sur l'étude de l'acteur individuel au sein des organisations et la « microfondation » des EMN

(Andresen & Bergdolt, 2017; Bélanger et Edwards, 2006 ; Dörrenbächer & Geppert, 2011, p.6; Michailova & Mustaffa, 2012). L'introduction de la dimension humaine dans l'autonomie décisionnelle ne se résume pas seulement dans le rajout d'un niveau d'analyse individuel ou la présence de l'agence individuelle au sein des organisations, elle permet de repenser la façon dont nous conceptualisons et nous menons des recherches portant sur les EMN (Piekkari et Welch, 2010).

Deuxièmement, alors que les études précédentes analysaient l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière des politiques et pratiques RH exclusivement sous l'angle de création de nouvelles politiques ou pratiques RH, notre étude met l'accent sur l'importance de la création, mais aussi de l'implantation des politiques et pratiques RH, deux dimensions complémentaires de l'autonomie de ces gestionnaires. L'autonomie des gestionnaires des filiales prend tout son sens dans deux domaines de négociation à savoir la création et l'implantation des politiques et pratiques RH (Brooke, 1984; Ferner et al., 2004). L'intégration de l'implantation des politiques RH comme une dimension de l'autonomie permet de capter la marge de manœuvre aussi minime soit-elle des gestionnaires des filiales. Elle reflète ainsi le rôle que peuvent jouer ces acteurs individuels dans l'adaptation ou la modification des politiques RH émanant de la maison mère. Cette recherche propose une analyse de l'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de création et d'implantation des politiques RH.

## **8.2.2 Contributions empiriques en matière de l'autonomie**

Dans ce qui suit, chacun des trois résultats portant sur le concept de l'autonomie décisionnelle sera présenté suivi de son interprétation comme une contribution à la littérature.

Premièrement, au moment où les entrevues ont été menées (T1), les gestionnaires d'AlimentCo ont majoritairement évalué leur niveau d'autonomie en matière de politiques RH comme très fort et les gestionnaires d'EnergyCo ont majoritairement souligné qu'ils disposent d'une très faible autonomie. En analysant de près nos données, nous avons noté qu'au sein de ces deux EMN, les gestionnaires des filiales ont vu leur niveau d'autonomie évolué au cours du

temps et plus spécifiquement durant les 5 dernières années (de T0 à T1). Des projets de transformation de différentes natures ont été mis en place dans les deux EMN. Au sein d'AlimentCo, le projet de transformation est axé sur des résultats communs à atteindre et met l'accent sur la coordination des décisions prises par les gestionnaires des filiales. Les gestionnaires des filiales d'AlimentCo ont vu leur autonomie évoluer d'une très forte autonomie décisionnelle (décentralisée) vers une très forte autonomie décisionnelle (coordonnée). Au sein d'EnergyCo, le projet de transformation est axé sur les processus qui doivent être les mêmes pour toutes les entités organisationnelles. Alors qu'avant la transformation, la coordination entre les différents acteurs individuels à différents niveaux était importante au sein de l'entreprise, le contrôle détaillé des processus par la maison mère est devenu la règle après la transformation. Les gestionnaires des filiales d'EnergyCo ont vu leur autonomie évoluer d'une très forte autonomie décisionnelle (coordonnée) vers une très faible autonomie décisionnelle.

Ce premier résultat souligne le caractère dynamique de l'autonomie décisionnelle. Ceci est en cohérence avec les résultats des rares études qui se sont penchées sur ce volet (p. ex., Birkinshaw & Hood, 1998, Ferner et al., 2004; Young & Tavares, 2004). Cette évolution dans le temps de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales peut être le reflet, soit des stades de développement de l'EMN impactant l'équilibre entre centralisation et décentralisation, soit d'une manifestation de l'interaction des intérêts entre les acteurs de l'EMN à différents niveaux (Ferner et al., 2004). Cela rejoint la conclusion de Léonard (2015) selon laquelle toute gestion prend la forme d'un « ordre négocié local, contingent et provisoire ».

Par conséquent, le moment au cours duquel la recherche est menée peut influencer notre compréhension de l'autonomie décisionnelle. Les études longitudinales s'avèrent plus intéressantes pour l'étude de cet objet. De plus, ce résultat permet d'avancer la réflexion sur le lien entre autonomie, centralisation/décentralisation et coordination au sein des EMN. Alors qu'il n'existe pas de consensus dans la littérature sur ce lien, il est souvent admis que les termes décentralisation et autonomie ne sont pas interchangeables (Brock, 2003; Ferner et al., 2011). Les résultats montrent que la très forte autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales peut être synonyme, soit d'une prise de décision décentralisée non coordonnée (Cas d'AlimentCo en T0), soit d'une prise de décision décentralisée coordonnée (Cas d'AlimentCo

en T1) entre les différentes entités organisationnelles. La coordination est un volet souvent peu étudié en lien avec l'autonomie au sein des EMN et il mérite une plus grande attention.

Deuxièmement, nos résultats avancent que l'autonomie décisionnelle d'un gestionnaire de filiale peut varier en fonction de la nature des politiques et pratiques RH. L'autonomie des gestionnaires des filiales d'AlimentCo varie en fonction des différentes politiques et pratiques RH. Ils disposent d'une forte autonomie pour les politiques de recrutement, de formation et développement des compétences et de santé et sécurité au travail, d'une autonomie modérée pour les politiques de rémunération, gestion de la diversité et gestion des talents et d'une très faible autonomie pour les politiques de gestion des hauts gestionnaires. Au sein d'EnergyCo, les gestionnaires ont tous un très faible niveau d'autonomie pour les différentes politiques et pratiques RH. Ces résultats sont à nuancer étant donné qu'au sein de chacune des deux EMN, nous avons noté des variations entre les gestionnaires, et ce pour une même politique RH.

Cette variation de l'autonomie en fonction de chacune des pratiques RH selon leur nature a été souligné par les études empiriques de Lu & Bjorkman (1997) et de Ferner et al., (2011). Les études empiriques quantitatives mesurent l'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH par une échelle de Likert et comme une agrégation de l'ensemble des valeurs (variant de 1 à 5) qu'accorde un répondant pour évaluer son autonomie en matière de chacune des politiques RH (p. ex., les travaux de recherche issus de l'enquête INTREPID : Bélanger et al., 2013; Bélizon et al., 2013; Edwards et al., 2015; Ferner et al., 2011; Murray et al., 2014). Notre étude de nature qualitative est partie d'une évaluation de l'autonomie décisionnelle en matière de l'ensemble des politiques et pratiques RH pour arriver à des résultats comparables à ceux des études quantitatives.

Troisièmement, nos résultats soulignent qu'au sein d'une même EMN, l'autonomie décisionnelle varie d'un gestionnaire de filiale à un autre. Peu importe l'EMN au sein de laquelle les gestionnaires des filiales travaillent, ils peuvent être classés selon trois groupes en fonction de leur niveau d'autonomie décisionnelle : très fort, modéré ou très faible. Ce résultat avance la réflexion sur les EMN qui ne peuvent plus être analysées comme une entité indivisible et homogène. Il renforce les résultats des études de Birkinshaw (p. ex., Bouquet & Birkinshaw, 2008; Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et Hood, 1998, Birkinshaw et al., 2000) qui mettent de

l'avant que les filiales sont des acteurs « semi-autonomes » opérant dans un environnement qui leur est propre tout en ayant des ressources et des contraintes distinctes de celles de la maison mère. Les gestionnaires de ces filiales ont ainsi la capacité de faire leurs propres choix stratégiques et disposent par conséquent de différents niveaux d'autonomie.

Quatrièmement, nos résultats basés sur une analyse par cluster ont permis de mettre de l'avant l'importance de distinguer entre trois degrés d'autonomie : forte, modérée et faible autonomie. Ceci est en cohérence avec la littérature qui va au-delà de l'étude binaire de l'autonomie en se concentrant sur les différents degrés d'autonomie. Par ailleurs, l'analyse de l'autonomie par cluster nous a permis de dresser une liste unique de facteurs explicatifs pour chaque niveau. Cette analyse par cluster apporter les meilleurs résultats. En ce sens, cette étude encourage à poursuivre des recherches faisant appel à des analyses fines par cette méthode de clusters.

En conclusion, cette recherche et malgré le fait qu'elle ne prend pas la forme d'une théorie ancrée, permet d'avancer la réflexion sur la question de l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN en soulignant la richesse de ce concept.

## **8.3 Retour sur les propositions de recherche et les approches théoriques mobilisées**

### **8.3.1 Les facteurs macro-institutionnels : le pays d'origine et la distance culturelle**

Cette étude cherchait à comprendre les facteurs influençant l'autonomie décisionnelle. Les explications macro-institutionnelles sont largement étudiées en management international (Almond, 2011; Almond et al., 2005; Bélanger et al., 2013; Belizon et al., 2013).



### **8.3.1.1 Le pays d'origine**

Notre enquête qualitative a été menée auprès de deux EMN françaises, AlimentCo et EnergyCo. Nos analyses de discours montrent qu'il y a une variation entre les gestionnaires des filiales de ces deux EMN en matière de l'autonomie décisionnelle.

Les résultats de cette étude soulignent encore une fois l'importance du pays d'origine, mais ne permettent pas de tirer des conclusions sur l'impact du pays d'origine sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Les entrevues ont mis de l'avant l'impact de ce pays qui est la France sur le mode de fonctionnement des deux EMN ce qui contribue à la littérature limitée portant sur les EMN françaises. La France dispose d'un modèle de gestion qui lui est spécifique ce qui était largement justifié par les gestionnaires canadiens et américains. Toutefois, cette étude présentait la limite d'avoir deux cas ayant le même pays d'origine. Il serait intéressant de se pencher sur des comparaisons entre la France et un autre pays d'origine largement étudié tel que les États-Unis afin de mieux comprendre l'effet du pays d'origine sur l'autonomie décisionnelle.

### **8.3.1.2 La distance culturelle**

La distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil était étudiée se basant sur l'échelle de Hofstede (1983) et les perceptions individuelles de nos gestionnaires interviewés. Les échanges avec les gestionnaires des filiales dans les deux EMN révèlent qu'ils perçoivent la distance culturelle entre la France et les États-Unis comme étant plus petite que la distance culturelle entre la France et le Canada. Ces perceptions ne sont pas cohérentes avec l'échelle de Hofstede (1983) qui prend pour acquis que la distance culturelle entre la France et les États-Unis est grande que la distance culturelle entre la France et le Canada.

Se basant sur les perceptions des participants à l'enquête, nos analyses montrent que la distance culturelle est un facteur déterminant de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales. Dans l'ensemble, les gestionnaires des filiales canadiennes ont une autonomie plus forte que les gestionnaires des filiales américaines. Ceci est en cohérence avec les précédentes études (p.ex.,

Kostova, 1999; Liu, 2004) qui soulignent que plus la distance culturelle est importante, plus forte sera l'autonomie pour le gestionnaire de la filiale en question.

Par conséquent, les cadres institutionnels et culturels dans lesquels les opérations d'une EMN ont lieu sont toujours importants pour la compréhension de l'autonomie des gestionnaires. Toutefois, les résultats relatifs à notre concept à l'étude (Chapitre 6) montrent qu'il existe plusieurs variations de l'autonomie décisionnelle qui ne peuvent pas être expliquées par les approches macro-institutionnelles et culturelles. L'effet du pays d'origine et la distance culturelle ne sont pas des facteurs suffisants à l'explication de l'autonomie.

### **8.3.2 Les facteurs organisationnels liés à l'EMN et à la filiale**

L'isomorphisme institutionnel n'apporte qu'une explication partielle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales. Les entreprises ne sont pas toutes pareilles et elles disposent de certaines caractéristiques qui font que face aux mêmes contraintes institutionnelles, les réponses organisationnelles sont différentes (Kristensen & Zeitlin, 2005). Les caractéristiques organisationnelles des EMN et des filiales sont largement étudiées (Michailova & Mustaffa, 2012). Cette étude s'est penchée sur six facteurs organisationnels.

#### **8.3.2.1 La stratégie d'affaires**

La stratégie d'affaires d'une EMN est un facteur organisationnel peu étudié en lien avec le contrôle ou l'autonomie des filiales. En mobilisant la classification de Bartlett & Ghoshal (1998) qui différencie la stratégie d'affaires multidomestique de la stratégie d'affaires globale, nos résultats montrent qu'AlimentCo dispose d'une stratégie d'affaires multidomestique alors qu'EnergyCo dispose d'une stratégie d'affaires globale. Les gestionnaires d'AlimentCo ont majoritairement une très forte autonomie alors que les gestionnaires d'EnergyCo ont majoritairement une très faible autonomie. Ainsi, au sein des EMN ayant une stratégie d'affaires multidomestique, les gestionnaires des filiales ont plus d'autonomie que les gestionnaires des filiales œuvrant au sein des EMN ayant une stratégie d'affaires globale. Ceci est en cohérence avec le fait que les EMN qui adoptent une stratégie multidomestique laissent une grande marge

à l'harmonisation des politiques et des pratiques avec l'environnement des pays hôtes (Saba, 2019, p. 304).

Nos résultats contribuent aux recherches précédentes (p. ex., Caligiuri & Stroh, 1995; Taylor et al., 1996) en soulignant que comparativement aux EMN ayant une stratégie d'affaires multidomestique, les gestionnaires des filiales des EMN ayant une stratégie d'affaires globale ont moins d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH. Les gestionnaires des filiales opérant au sein des EMN ayant une stratégie d'affaires globale ont tendance à avoir une très faible autonomie. Toutefois, ce lien entre la stratégie d'affaires et l'autonomie décisionnelle des gestionnaires doit être nuancé étant donné que ce ne sont pas tous les gestionnaires des filiales opérant au sein d'une EMN ayant une stratégie d'affaires multidomestiques qui ont une forte autonomie décisionnelle en matière des politiques RH. Les résultats soulignent qu'il y a une variation en fonction de la nature des politiques RH. Par conséquent, notre étude reconnaît l'intérêt de ce facteur organisationnel, mais elle met de l'avant l'ambiguïté et la complexité de cette relation telle qu'a été confirmé depuis deux siècles par l'étude de Harzing (2000).

Cette étude présente aussi la limite d'avoir mobilisé deux des quatre types de stratégies d'affaires de la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998). Nos deux EMN sont de très anciennes entreprises, la stratégie internationale ne s'applique pas. De même, la stratégie transnationale caractérisée par une interdépendance des ressources et des responsabilités et reflétant « l'étape la plus avancée dans le processus d'internationalisation » (Saba, 2019, p. 305) n'était pas observée au sein des EMN sélectionnées.

### **8.3.2.2 La structure de la fonction RH**

La structure de la fonction RH au sein de l'EMN est une autre caractéristique organisationnelle qui a été étudiée en lien avec l'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH (Belizon et al., 2013; Belizon et al., 2014; Edwards et al., 2015; Ferner et al., 2011). Une structure internationale reflète souvent un besoin de contrôle et de coordination des politiques RH au sein de l'ensemble de l'EMN. Les résultats de cette étude montrent qu'au sein d'EnergyCo qui dispose d'une structure internationale de la fonction RH, les gestionnaires des

filiales ont moins d'autonomie que les gestionnaires des filiales d'AlimentCo qui ne dispose pas d'une structure unique et internationale de la fonction RH.

Par conséquent, la structure de la fonction RH est un facteur explicatif de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales : au sein d'une EMN qui a une structure internationale de GRH, les gestionnaires des filiales disposent d'une faible autonomie. Notre étude met en lumière l'importance du reporting RH et du système international d'information RH dans la réduction de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH. Ces deux dimensions renvoient à ce que Edwards, Tregaskis et McDonnell (2020, p. 5-6) nomment l'approche de formalisation de la fonction RH. Ils notent:

« A formalisation-based approach (of the HR function in MNCs) consists of mechanisms that focus on the codification or standardisation of HR practices and policies at the international level... Such mechanisms are manifest, for example, through the development of common HR structures and frameworks or directly reporting HR issues from units to the headquarters ».

Par contre, notre étude n'a pas permis d'avancer notre compréhension de l'impact des mécanismes et des opportunités de réseautage sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires de filiales en matière de politiques RH. Dans l'ensemble, notre étude contribue à la recherche sur la fonction RH en confirmant par une étude qualitative qu'une structure internationale de la fonction RH centralise la prise de décision au sein de l'EMN (Edwards et al., 2020).

### **8.3.2.3 Les capacités organisationnelles externes de la filiale**

Les capacités organisationnelles externes des filiales constituent un facteur organisationnel non testé empiriquement dans le cadre de cette recherche. Notre étude présente la limite de ne pas avoir eu accès à cette information par manque de temps. Bien que les entrevues soient approfondies et d'une durée moyenne d'environ 1h40, nous avons fait le choix de ne pas se pencher sur cette caractéristique des filiales. Il aurait fallu intégrer plus de temps et de répondants par filiale pour explorer les capacités organisationnelles externes. Ce facteur reflète l'enracinement d'une filiale dans son contexte local et contribue à une plus grande indépendance de la filiale vis-à-vis sa maison mère, et ce via le développement des mandats

(Birkinshaw, 1996) et l'innovation (Phene & Almeida, 2008). Il mérite une meilleure exploration dans le cadre des recherches futures.

#### **8.3.2.4 Les autres facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels suivants ont été souvent traités comme des variables de contrôle dans les études quantitatives portant sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales. La taille et l'âge de la filiale ne sont pas étudiés dans cette recherche étant donné que nous ne disposons pas d'assez de données sur ces éléments. Il convient toutefois de rappeler que leurs effets sur l'autonomie ne sont pas encore bien établis dans la littérature (Belizon et al., 2013; Fenton-O'Creevy et al., 2008).

Notre enquête a permis toutefois d'apporter une meilleure compréhension des autres facteurs organisationnels à savoir la présence des expatriés dans les équipes de gestion des filiales, le secteur d'activité des filiales et le mode d'entrée de l'EMN dans le pays hôte.

Premièrement, tous les gestionnaires des filiales d'EnergyCo et d'AlimentCo faisant partie de notre enquête œuvrent au sein de filiales acquises par la maison mère dans le cadre d'une stratégie d'expansion par acquisition. Le niveau d'autonomie en matière de politiques RH de ces gestionnaires varie de très fort à très faible. Se basant sur notre enquête, le mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'accueil n'est pas être un facteur explicatif de cette autonomie.

Deuxièmement, le secteur d'activité s'est avéré un facteur influençant l'autonomie des gestionnaires des filiales. Le secteur d'activité d'AlimentCo est principalement manufacturier et le secteur d'activité d'Energy est principalement de service. Les résultats montrent que, comparativement aux gestionnaires des filiales du secteur de service (d'EnergyCo), les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier (d'AlimentCo) disposent d'une plus forte autonomie en matière de politiques RH. Toutefois, l'effet du secteur d'activité n'est pas très clair étant donné que les gestionnaires des filiales du secteur manufacturier disposent d'une plus forte autonomie seulement pour les politiques RH relatives au recrutement, la santé et sécurité au travail et la formation et le développement des compétences. Un résultat semblable a été mis de l'avant par l'étude empirique quantitative de Ferner et al. (2011) analysant 903 filiales

britanniques. Ce volet relatif à l'impact du secteur d'activité sur l'autonomie et en fonction des politiques RH mérite une plus grande attention.

Troisièmement, partant de nos résultats, la présence des expatriés dans les équipes de gestion des filiales s'est avérée un facteur explicatif de l'autonomie des gestionnaires des filiales. La forte présence d'expatriés au sein d'EnergyCo est un facteur explicatif de la faible autonomie des gestionnaires de ses filiales et la faible présence, voire l'absence d'expatriés au sein d'AlimentCo est un facteur explicatif de la forte autonomie des gestionnaires de ses filiales. Selon Perlmutter (1969), au sein d'une structure centralisée d'une EMN, les postes clés sont souvent détenus par des gestionnaires provenant du pays d'origine de l'entreprise afin de faciliter la reproduction des systèmes et des structures du pays d'origine. Cette étude confirme l'existence de ce lien. En effet, c'est au sein de l'entreprise EnergyCo qui a une structure centralisée que nous avons noté la forte présence des expatriés au sein des filiales et directions régionales. La gestion des expatriés au sein des équipes de gestion des filiales était souvent considérée comme une activité importante pour les EMN qui s'inscrivent dans ce modèle centralisateur. Les expatriés sont considérés comme des agents qui agissent dans l'intérêt de la maison mère (Hong Chung et al., 2006). C'est dans ce sens que les expatriés d'EnergyCo contribuaient au contrôle des politiques RH et que les gestionnaires des filiales avaient moins d'autonomie décisionnelle que leur homologue d'AlimentCo où nous avons noté une très faible présence des expatriés à l'échelle locale. Un résultat comparable a été montré par l'étude de Belizon et al. (2014) qui soulignent que la présence des expatriés est un facteur explicatif de l'autonomie des gestionnaires en matière de politiques RH. Nous avons traité la forte ou la faible présence des expatriés au sein des filiales comme une variable organisationnelle étant donné que c'est la maison mère qui décide, gère et contrôle toutes les activités liées à la mobilité internationale.

### **8.3.2.5 Découvertes en lien avec les facteurs organisationnels**

Alors que nos analyses ont mis l'accent sur les facteurs organisationnels largement cités dans la littérature pour l'étude de l'autonomie, il ressort de notre étude que les projets de transformation stratégique représentent un facteur organisationnel très intéressant qui mérite une

meilleure attention. Suite à notre revue de littérature, nous n'avons émis aucune proposition sur le lien possible entre les projets de transformation stratégique et l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Toutefois, il s'agit d'un facteur qui s'est avéré important à notre analyse et qui est présent dans plusieurs entreprises au sein desquelles nous avons mené des entrevues (Phase exploratoire). Cette tendance reflète une volonté des EMN de créer des processus de gestion normalisés avec une portée transnationale. Cette conclusion a été avancée par quelques études (p. ex., Edwards, Tregaskis, Collings, Jalette et Susaeta, 2013; Pudelko et Harzing, 2007) qui soulignent que de plus en plus d'EMN cherchent à créer des modèles de gestion des RH ayant une application transnationale. Cette pratique n'est pas nouvelle étant donné que les travaux de Gupta et Govindarajan (1991; 2000) présentent les opérations de transfert des connaissances au sein des EMN comme des décisions répondant à un dilemme de centralisation ou d'adaptation locale des politiques.

Toutefois, ces projets de transformation visant la création de nouvelles normes transnationales au sein des EMN n'ont fait l'objet de recherche approfondie que très récemment. L'étude de Kern, Almond, Edwards, & Tregaskis (2019) souligne que nous avons besoin de recherches qui combinent le contexte et l'individu pour une meilleure compréhension de ce processus de création, diffusion et implantation des normes de gestion avec une application allant au-delà des frontières nationales. Ces projets changent la configuration des acteurs au sein de l'EMN, modifient la structure hiérarchique, éditent les rôles des gestionnaires au sein de l'organisation et bouleversent toute la dynamique de négociation par les acteurs individuels des processus de gestion.

Les analyses de notre enquête montrent que ces projets de transformation ont différentes caractéristiques : alors qu'au sein d'EnergyCo le projet a été formulé et diffusé d'une manière exclusive par l'équipe de direction de la maison mère tout en ayant un plan de réalisation s'étalant sur 4 ans, au sein d'AlimentCo le projet était le résultat d'une co-construction et d'un travail de consultation impliquant des gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques et voulant être réalisé sur une dizaine d'années. Au sein d'EnergyCo, le projet de transformation définissait d'une façon très précise et détaillée les processus qui doivent être suivis par l'ensemble des gestionnaires des filiales. Au sein d'AlimentCo, le projet de transformation définissait des objectifs à atteindre et laissait une latitude aux gestionnaires des filiales quant à la façon de les atteindre. Ces projets normatifs permettent d'impliquer plusieurs (cas

d'AlimentCo) ou peu (cas d'EnergyCo) d'acteurs individuels. Ces derniers sont appelés des gestionnaires mondialisés et sont catégorisés en fonction de leur rôle dans ce processus. Il existe ainsi des acteurs responsables de la création de ces normes managériales, des acteurs responsables de leur diffusion à travers l'ensemble de l'EMN et au-delà des frontières et des acteurs responsables de leur implantation au sein des différentes entités organisationnelles (Almond, Edwards, Kern, Kim et Tregaskis, 2019).

Il ressort de notre étude qu'au-delà du contenu, l'étape de formulation et la vitesse d'exécution de ces projets de transformation influencent la capacité d'adaptation des gestionnaires des filiales aux changements. Par conséquent, la stratégie de gestion du changement mise en œuvre est importante et elle diffère d'une EMN à une autre. Alors que l'étude de Geppert, Matten et Williams (2003) souligne que les EMN américaines adoptent souvent une stratégie formalisée et centralisée pour la gestion du changement, nos résultats montrent que les deux EMN françaises se caractérisent par deux différentes stratégies de gestion du changement. Alors qu'au sein d'AlimentCo, la stratégie ressemble à une stratégie des EMN japonaises qui s'appuie sur des mécanismes de contrôle personnels (par les valeurs) et moins formels (Almond, 2011), EnergyCo utilise une stratégie à l'américaine ayant des mécanismes de contrôle formels et centralisés par la maison mère. Comme conséquence, la majorité des gestionnaires des filiales d'EnergyCo ne se sont pas adaptés aux changements et certains d'entre eux ont fait de la résistance active ou passive. La majorité des gestionnaires d'AlimentCo se sont adaptés au changement et ont renforcé leur engagement organisationnel. Ainsi, l'adaptation aux changements est un déterminant majeur l'intention de quitter des hauts gestionnaires des filiales. Il s'agit d'un élément sous-évalué lors de la mise en place des projets normatifs transnationaux et qui nécessite un plus grand approfondissement. Par conséquent, ces projets peuvent se présenter comme des occasions de réduction de l'autonomie des gestionnaires régionaux ou des filiales.

Ces projets de transformation qui apportent de nouveaux défis en matière de gestion du changement au sein des EMN doivent être analysés comme des processus au lieu de structures (Geppert et al., 2003) afin de décortiquer les rôles des acteurs individuels dans chacune des étapes (Kern, Edwards, Almond et Tregaskis, 2018). Ce volet met l'accent sur l'importance



d'analyser non seulement les processus du changement organisationnel, mais aussi les acteurs impliqués.

### **8.3.3 Les facteurs individuels**

Les résultats de cette recherche soulignent que les facteurs contextuels sont importants, mais insuffisants. L'individu qui était souvent négligé peut apporter une partie de l'explication de l'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH. L'acteur individuel qui est le gestionnaire de filiale n'est pas un acteur passif face aux changements, à la stratégie et aux différentes politiques dictées par la maison mère (Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et al., 1998) : il peut contribuer à la création de nouvelles politiques comme il peut modifier ces politiques à l'échelle locale.

Les résultats de notre enquête mettent de l'avant qu'au sein d'une EMN (EnergyCo), deux gestionnaires (Michelle E.3 et Nicholas E.5) de deux filiales comparables en termes de taille, pays d'accueil (États-Unis) et mode d'entrée (acquisitions), peuvent avoir différents niveaux d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH. Cette variation ne peut s'expliquer par les facteurs contextuels qui sont très semblables, voire identiques. Les facteurs relatifs aux acteurs individuels sont des éléments clés pour une compréhension de cette variation. Les gestionnaires des filiales n'ont pas tous une très grande autonomie même si l'équipe de direction de l'EMN décide d'accorder une grande autonomie aux filiales. De même, ils n'ont pas tous une très faible autonomie au sein d'une EMN exerçant un fort contrôle sur ses filiales. L'analyse des déterminants individuels (des gestionnaires des filiales) permet de nuancer les résultats des études précédentes portant sur l'autonomie au sein des EMN.

C'est dans ce sens que cette étude se penche sur l'étude de l'impact des identités des gestionnaires des filiales en faisant la distinction entre les identités liées au travail et les identités non liées au travail.

#### **8.3.3.1 Les identités liées au travail**

Deux identités liées au travail des gestionnaires des filiales ont été explorées en lien avec le concept de l'autonomie décisionnelle: l'identité professionnelle et l'identification organisationnelle.

L'identité professionnelle reflète le rôle joué par le gestionnaire au sein de l'organisation. Au sein des EMN, les gestionnaires peuvent jouer trois différents rôles qui sont spécifiques à ce contexte organisationnel : implanteur de la stratégie de l'EMN, défenseur et avocat national et interprète biculturel (Bartlett & Ghoshal, 1998). Notre recherche a montré que les gestionnaires des filiales qui s'identifient comme des implanteurs de la stratégie de l'EMN ou comme des interprètes biculturels ont plus d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH que les gestionnaires des filiales qui s'identifient comme des défenseurs ou avocats nationaux. Rappelons qu'il s'agit de l'autonomie perçue par ces gestionnaires.

Dans les cas à l'étude, un gestionnaire qui s'identifie comme un implanteur de la stratégie de l'EMN est souvent impliqué dans la création des politiques RH. Un gestionnaire de filiale qui s'identifie comme un interprète biculturel semble avoir la possibilité de contribuer à la réflexion en apportant son expertise lors de la création ou lors de l'implantation de politiques RH. Finalement, un gestionnaire qui s'identifie comme un avocat national a été souvent écarté de la discussion portant sur la création de nouvelles politiques RH et toute demande d'adaptation pour des fins d'implantation semble être refusée par la maison mère.

D'après nos résultats, le lien entre l'identité professionnelle et l'autonomie nécessite davantage d'approfondissement, et ce en introduisant les facteurs tels que la structure de la fonction RH. En prenant le cas d'EnergyCo, les gestionnaires (Anna E.1, Alex E.2, Michelle E.3 et Simon E.4) qui s'identifient comme des défenseurs nationaux ont vu leur autonomie décisionnelle évoluée d'une très forte autonomie avec l'absence d'une structure internationale de la fonction RH (T0) vers une très faible autonomie avec la présence d'une structure internationale de cette même fonction (T1). Le gestionnaire Nicholas (E.5) s'identifiant comme implanteur de la stratégie de l'EMN n'a pas connu de variation de son fort niveau d'autonomie décisionnelle de T0 à T1, et ce malgré l'introduction d'une structure internationale de la fonction RH. La gestionnaire Jessica (E.6) qui s'identifie comme implanteur de la stratégie de l'EMN dispose d'une autonomie décisionnelle modérée en T1. À partir du cas d'EnergyCo, nous pouvons conclure que la structure de la fonction RH modère la relation entre l'identité professionnelle d'avocat et défenseur national des gestionnaires des filiales et leur niveau d'autonomie en

matière de politiques RH. Les défenseurs nationaux ont de très faibles autonomies en présence d'une structure internationale de la fonction RH. Le cas d'AlimentCo ne permet pas d'avancer notre réflexion sur le lien entre identité professionnelle, structure de la fonction RH et autonomie décisionnelle.

L'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales et la possibilité pour ces gestionnaires de s'identifier à la fois à la filiale et à l'ensemble de l'EMN ont été mises de l'avant par l'étude de Gregersen & Black (1992). L'identification organisationnelle est fortement liée à des comportements aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Besharov, 2014). Nos résultats montrent que les gestionnaires des filiales qui s'identifient à l'ensemble de l'EMN ont une autonomie dont le niveau varie de modéré à très fort et que les gestionnaires qui s'identifient à la filiale ont une très faible d'autonomie en matière de politiques RH.

D'un côté, les gestionnaires des filiales qui s'identifient à la filiale n'étaient pas impliqués dans le changement, ils ne contribuaient pas à la création de politiques RH et ils n'avaient pas une marge de manœuvre dans la mise en place de ces politiques. Selon la théorie des convenances, ces gestionnaires doivent se baser sur leur identité, membre de la filiale, afin de prendre les décisions qui sont dans l'intérêt de la filiale. Dans le cas d'EnergyCo, l'équipe de direction de la maison mère a exclu ces gestionnaires qui s'identifient à la filiale de participer au changement. Les mécanismes mis en place par l'équipe de direction ne sont pas facilement identifiables. Nous proposons de faire le lien avec les autres facteurs tels que la stratégie d'affaires et la structure de la fonction RH afin de mieux comprendre l'impact de l'identification organisationnelle sur l'autonomie décisionnelle. Étant donné que ces gestionnaires ne pouvaient pas agir dans l'intérêt de leurs filiales, ils ont perçu leur autonomie décisionnelle comme très faible et ils ont décidé de quitter l'entreprise.

De l'autre côté, les gestionnaires qui s'identifient à la maison mère avaient une marge de manœuvre soit dans le changement et la création de nouvelles politiques RH soit dans la mise en place de politiques RH. Être membre de l'ensemble de l'EMN signifie vouloir agir et prendre des décisions dans l'intérêt de l'EMN. Au sein d'EnergyCo, ces gestionnaires sont les seuls à être impliqués par l'équipe de direction de la maison mère lors du changement. Au sein d'AlimentCo, les gestionnaires participants s'identifiaient tous à l'ensemble de l'EMN et ils ont eu aussi l'occasion d'être des acteurs actifs dans le projet de transformation organisationnelle.

En analysant de près les résultats des deux identités liées au travail, il est possible d'établir un lien entre l'identité professionnelle et de l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales. Les gestionnaires s'identifiant à la filiale ont tous une identité professionnelle de défenseur national et les gestionnaires s'identifiant à l'ensemble de l'EMN peuvent avoir l'une des deux identités professionnelles suivantes : interprète biculturel ou implanteur de la stratégie de l'EMN. Ce constat apporte appui aux résultats de l'étude empirique de Vora et al. (2007) testant le lien entre l'identification organisationnelle des gestionnaires des filiales et leurs rôles au sein de l'EMN et soulignant que pour remplir le rôle d'avocat et de défenseur national, les gestionnaires peuvent bénéficier d'une identification avec la filiale et que pour remplir le rôle d'implanteur de la stratégie, les gestionnaires peuvent bénéficier d'une identification à l'ensemble de l'EMN. Le lien entre identité professionnelle et identification organisation a fait l'objet de plusieurs recherches récentes qui cherchent à comprendre comment ces facettes du concept de soi d'un travailleur peuvent s'influencer, se compléter ou être en conflit (Hekman, Steensma, Bigley et Hereford, 2009; Hekman, Van Knippenberg et Pratt, 2016; Horton et de Araujo Wanderley, 2018; Manuti, Mininni et Attanasio, 2016).

### **8.3.3.2 Les identités non liées au travail**

L'identité sexuelle du gestionnaire de filiale s'avère être un facteur explicatif de son niveau d'autonomie. Premièrement, nous avons noté que dans les deux EMN, la présence masculine dans les postes de haute direction dépasse largement la présence féminine. Les EMN ne semblent pas avoir toutes des programmes favorisant l'égalité homme femme. Ce qui est en cohérence avec la littérature portant sur la ségrégation des emplois et le plafond de verre face auquel les femmes font encore face. Ce résultat renforce aussi la conclusion selon laquelle le rôle du gestionnaire est perçu encore comme un rôle de masculinité (Schein, 1973; Schein et al., 1996). Deuxièmement, la majorité de nos interviewés ont confirmé qu'au sein des EMN, les hommes et les femmes sont encore inégaux. Les femmes confirment qu'elles ne sont pas traitées de la même façon que leurs collègues hommes et que leur voix est encore peu entendue par leurs supérieurs très souvent hommes. Par conséquent, comparativement aux gestionnaires de filiales

hommes, les gestionnaires de filiales femmes ont moins d'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH. Ceci confirme que les hommes ont encore un plus grand accès aux ressources, à l'autorité et au pouvoir servant à la prise de décision (Wajcman, 2013).

Cette étude contribue à avancer la recherche, encore limitée, qui contraste les hommes et les femmes au sein des EMN et qui se base sur le fait que les hommes et les femmes sont différents principalement pour deux raisons : l'anatomie et la socialisation des rôles et des expériences de genre (Koveshnikov et al., 2019). Elle rappelle que les EMN sont des « espaces sociaux genrés » et que la recherche en management international bénéficiera de l'introduction du genre dans ses analyses (Koveshnikov et al., 2019). D'ailleurs, des enquêtes sur d'autres objets, tel que le burnout, mettent en relief l'importance d'une compréhension genrée (Beauregard et al., 2018).

Le pays d'origine du gestionnaire s'avère un facteur individuel intéressant à être conjugué avec l'autonomie décisionnelle. L'impact de la dotation des filiales par des gestionnaires dont le pays d'origine est le même que celui de la maison mère (Parent Country Nationals) ou par des gestionnaires dont le pays d'origine est le même que le pays d'accueil (Host Country Nationals) sur l'autonomie des filiales est une question encore sous-explorée (Dörrenbächer, Gammelgaard, McDonald, Stephan et Tüselmann, 2013; Gaur et al., 2007).

Cette recherche ne montre pas de différences significatives entre le fait d'être un « parent country national » ou un « host country national » sur l'autonomie. Toutefois, elle permet de conclure que tous les gestionnaires (Gabriel A.2 et Nicholas E.5) dont le pays d'origine (France) est le même que celui de la maison mère ont une très forte autonomie. Ce résultat n'est pas en cohérence avec la conclusion de l'étude de Dörrenbächer et al. (2013) selon laquelle les filiales conduites par les « host country nationals » ont plus d'autonomie. Les deux gestionnaires dont le pays d'origine est celui de la maison mère ont une très forte autonomie, ils s'identifient à l'ensemble de l'EMN et ils sont porteurs de l'identité d'interprète biculturel. Le lien entre pays d'origine et l'identification organisationnelle peut s'expliquer par la théorie du capital social selon laquelle les individus sont plus intégrés dans l'environnement de leur pays d'origine.

À partir de notre étude, il n'était pas possible de tirer des conclusions sur le lien entre l'âge, l'ancienneté au sein de l'EMN, les langues parlées et l'éducation et la formation d'un gestionnaire de filiale et son niveau d'autonomie.

### **8.3.3.3 Découvertes en lien avec les facteurs individuels**

À notre connaissance, ce travail est le premier à tester plusieurs identités du gestionnaire de filiale en lien avec son niveau d'autonomie. Malgré le nombre limité des cas à l'étude (dix) et la difficulté à généraliser les résultats, cette recherche vise une sensibilisation sur la contribution que ces facteurs individuels peuvent avoir à l'étude des filiales des EMN. Les récits de vie et les expériences personnelles et professionnelles ont apporté beaucoup de richesse à la compréhension de la place qu'occupe chacun de ces gestionnaires au sein de l'organisation.

L'expérience de travail à l'international est un facteur qui a retenu notre attention. Tous les gestionnaires ayant une expérience internationale dans un pays du Nord disposent d'une forte autonomie décisionnelle. Ces expériences internationales ont permis aux gestionnaires d'acquérir des capacités cognitives liées au traitement de l'information et servant à la compréhension de la nature complexe de l'environnement international. Ceci trouve son explication dans la théorie du « Global mindset » (Levy et al., 2007).

Notre enquête met l'accent sur le lien positif entre l'expérience internationale et l'adaptation du gestionnaire face aux grands changements organisationnels. Ce résultat appuie la littérature valorisant l'expérience internationale des hauts gestionnaires en la liant avec la capacité de survie et de succès d'une EMN (Yeoh, 2004) et une meilleure prise de décision (Sousa & Tan, 2015).

Reprenons l'exemple cité ci-haut portant sur les deux gestionnaires (Michelle E.3 et Nicholas E.5) qui sont de la même EMN (EnergyCo) et qui opèrent dans deux filiales comparables en termes de taille, pays d'accueil et mode d'entrée. Selon notre compréhension, Nicholas (E.5) dispose d'une plus forte autonomie décisionnelle que Michelle (E.3) parce qu'il est homme, il est issu de la France qui est le pays d'origine d'EnergyCo et a une large expérience

internationale alors que Michelle (E.3) est une femme issue du pays d'accueil de la filiale d'EnergyCo et n'ayant aucune expérience internationale.

Enfin, il convient de rappeler que l'individu est une entité indivisible et que ces différents facteurs individuels s'influencent mutuellement.

## **8.4 Apport des identités par rapport à d'autres facteurs**

L'objectif de cette partie du chapitre est d'apporter des éléments de réponse à notre deuxième sous-question de recherche qui est la suivante : comment comprendre l'apport des identités des gestionnaires par rapport à d'autres facteurs explicatifs de l'autonomie en matière de politiques et pratiques RH ?

Afin de répondre à cette question, nous allons présenter toutes les explications possibles pour chaque cluster. L'idée est de revoir l'effet combiné de tous les facteurs explicatifs d'un niveau d'autonomie donné et de faire la hiérarchisation qualitative de ces facteurs en fonction de leur importance.

### **8.4.1 Les facteurs explicatifs d'une très forte autonomie (cluster 1)**

Notre premier groupement est constitué de gestionnaires de filiales ayant tous une très forte autonomie décisionnelle. Le tableau 8.1 résume les facteurs multiniveaux susceptibles d'expliquer cette très forte autonomie en T1.

Sur le plan institutionnel, le pays d'origine n'est pas un facteur explicatif de l'autonomie décisionnelle. Les gestionnaires des filiales disposent d'une très forte autonomie qui est en contradiction avec la gestion contrôlante à la française soulignée par nos participants. La distance culturelle, quant à elle, n'est pas la même au sein de ce groupement. Les gestionnaires William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3) expérimentent une distance culturelle (entre la France et le Canada) qui est plus grande que celle vécue par le gestionnaire Nicholas (E.5) (entre la France et les États-Unis). Par conséquent, la distance culturelle n'est pas un facteur explicatif de la forte autonomie décisionnelle de ces quatre gestionnaires en matière de politiques RH. Il

est important de rappeler que, selon la théorie de variétés de capitalisme (Hall et Soskice, 2001), le Canada et les États-Unis sont souvent considérés comme deux pays très proches sur le plan institutionnel étant donné qu'ils font partie des économies du marché libérales.

Sur le plan organisationnel, plusieurs éléments sont à souligner. La stratégie d'affaires est multidomestique pour les gestionnaires opérant au sein d'AlimentCo (William A.1, Gabriel A.2, Thomas A.3) et elle est globale au sein d'EnergyCo (Nicholas E.5). Alors qu'avec une stratégie d'affaires globale, les gestionnaires ont moins d'autonomie décisionnelle qu'avec une stratégie d'affaires multidomestique, nos résultats permettent de nuancer ce lien (entre stratégie d'affaires et autonomie) étant donné qu'au sein d'EnergyCo ayant une stratégie d'affaires globale, nous avons un gestionnaire de filiale qui a une forte autonomie. La stratégie d'affaires n'est pas un déterminant de la forte autonomie de nos gestionnaires.



Tableau 8.1 Facteurs multiniveaux explicatifs de la forte autonomie des gestionnaires

Cluster 1		William (A.1)	Gabriel (A.2)	Thomas (A.3)	Nicholas (E.5)
Facteurs macro-institutionnels	Pays d'origine	France	France	France	France
	Distance culturelle	France-Canada	France-Canada	France-Canada	France- États-Unis
Facteurs organisationnels	Stratégies d'affaires	Multidomestique	Multidomestique	Multidomestique	Globale
	Structure de la fonction RH	Non internationale <i>Réseautage RH fréquent</i>	Non internationale <i>Réseautage RH fréquent</i>	Non internationale <i>Réseautage RH fréquent</i>	Internationale <i>Réseautage RH fréquent</i>
	Mode d'entrée	Acquisition	Acquisition	Acquisition	Acquisition
	Présence d'expatriés au sein des filiales	Très faible	Très faible	Très faible	Forte
	Secteur d'activité	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	Service
	Projet de transformation stratégique	Axé sur le résultat <i>Participation + adaptation</i>	Axé sur le résultat <i>Participation + adaptation</i>	Axé sur le résultat <i>Participation + adaptation</i>	Axé sur les processus <i>Participation + adaptation</i>
Facteurs individuels	Identité professionnelle	Implanteur de la stratégie	Interprète biculturel	Interprète biculturel	Implanteur de la stratégie
	Identification organisationnelle	À l'ensemble de l'EMN	À l'ensemble de l'EMN	À l'ensemble de l'EMN	À l'ensemble de l'EMN
	Identité sexuelle	Homme	Homme	Homme	Homme
	Pays d'origine	Canada	France	Canada	France
	Expériences internationales	Oui	Oui	Non	Oui

La structure de la fonction RH n'est pas internationale pour les gestionnaires opérant au sein d'AlimentCo (William A.1, Gabriel A.2, Thomas A.3) et elle est internationale au sein d'EnergyCo (Nicholas E.5). Rappelons que derrière la structure de la fonction RH se cache une réalité relative aux rencontres que peut avoir chacun de ces gestionnaires avec ces collègues responsables de la fonction RH au sein d'autres filiales ou au sein de la maison mère. Pour

William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3), les rencontres en personne ou virtuelles avec d'autres collègues en RH sont régulières et fréquentes. Nicholas (E.5), le haut gestionnaire d'EnergyCo, nous confirmait qu'il est en contact fréquent surtout avec l'équipe de direction de la maison mère. Pour l'ensemble de ces hauts gestionnaires de filiale, le réseautage et les rencontres virtuelles ou physiques avec d'autres hauts gestionnaires situés un peu partout dans le monde font partie intégrante de leur routine du travail. Le réseau (échange et rencontre) que peut avoir un gestionnaire de filiale avec les autres gestionnaires RH est un facteur déterminant d'une forte autonomie décisionnelle.

William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3) travaillent dans le secteur manufacturier alors que Nicholas (E.5) travaille dans le secteur de service. Le secteur d'activité de la filiale n'a pas un impact sur un fort niveau d'autonomie décisionnelle.

Un autre facteur organisationnel est la présence d'expatriés dans les équipes de gestion des filiales. Alors que les gestionnaires William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3) affirment travailler dans un contexte exempt d'expatriés, Nicholas (E.5) met de l'avant sa collaboration et ses affinités avec les expatriés. L'absence des expatriés au sein de la filiale n'est pas un facteur déterminant de la forte autonomie décisionnelle.

Finalement, un autre facteur organisationnel que nous avons pu identifier est les projets de transformation stratégique. Tous les gestionnaires de ce cluster de forte autonomie confirment avoir été membre du projet de transformation. Ils confirment aussi qu'ils se sont adaptés aux différents changements apportés par ces projets. Pour William (A.1), Gabriel (A.2) et Thomas (A.3), le projet de transformation est basé sur les résultats étant donné que ces gestionnaires sont libres de choisir la façon selon laquelle ils vont atteindre leurs objectifs. Le projet de transformation axé sur les résultats est un facteur explicatif de la forte autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH.

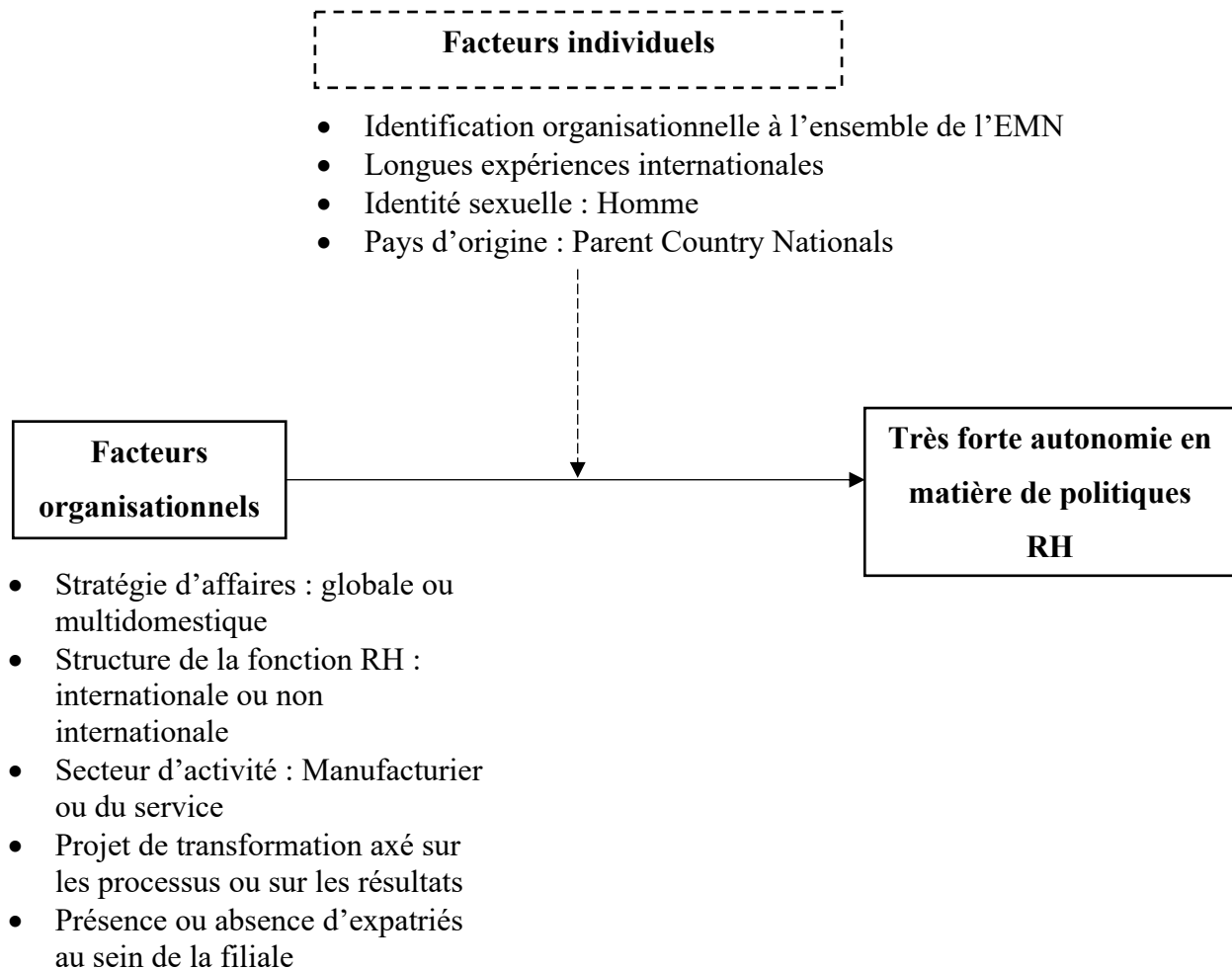
Sur le plan individuel, les identités des gestionnaires influencent l'autonomie. D'abord, les quatre gestionnaires s'identifient à l'ensemble de l'EMN. L'identification organisationnelle à l'ensemble de l'EMN influence positivement l'autonomie décisionnelle. Ensuite, les identités professionnelles de ces gestionnaires varient d'une identité d'interprète biculturel à une identité d'implantateur de la stratégie de l'EMN. Ces deux types d'identités professionnelles contribuent à une forte autonomie décisionnelle des gestionnaires. Pour ce qui est de l'identité sexuelle, tous

ces gestionnaires de ce cluster de forte autonomie sont des hommes. L'identité sexuelle d'homme est un facteur déterminant d'une forte autonomie des gestionnaires. Le pays d'origine est le dernier facteur identitaire étudié en lien avec l'autonomie. Les gestionnaires qui ont une forte autonomie sont soit des Host Country Nationals ou des Parent Country Nationals. Bien qu'avoir un pays d'origine qui est le même que le pays d'origine de l'EMN ne s'applique pas à tous gestionnaires de ce cluster, il semble être un facteur suffisant pour une forte autonomie. Finalement et en plus de ces facteurs identitaires, les expériences internationales est un facteur qui était largement et longuement décrit par les gestionnaires de ce cluster. William (A.1), Gabriel (A.2) et Nicholas (E.5) ont de longues et différentes expériences internationales dans plusieurs pays du Nord. Ces expériences étaient, selon eux, riches en apprentissage non seulement sur les différentes cultures, mais aussi sur le fonctionnement des EMN. Ils ont une vision plus globale du contexte dans lequel ils travaillent, mais aussi de l'EMN. Bien que Thomas (A.3) soit le seul gestionnaire qui n'a pas d'expériences internationales, il souligne sa grande ouverture à l'international et à des collaborations internationales avec ses collègues de différentes filiales. L'expérience internationale ne s'applique pas à nos quatre gestionnaires, mais elle semble être un facteur important qui influence la forte autonomie des gestionnaires.

Malgré les différences structurelles, ces gestionnaires ont pu percevoir leur niveau d'autonomie comme très fort. De plus, ces mêmes gestionnaires évaluaient leur niveau d'autonomie comme stable au cours du temps (très fort en T0 et en T1), et ce en dépit de la mise en place des transformations stratégiques au sein des EMN. Si notre analyse se base seulement sur les facteurs contextuels qui ont beaucoup changé, l'analyse de la forte autonomie qui est restée stable n'aura pas de sens. Qu'est-ce qui explique cette stabilité de la forte autonomie? Les facteurs individuels (Figure 8.1) apportent ici un éclairage intéressant. La figure 8.1 permet de résumer et combiner l'ensemble des déterminants multiniveaux. Elle reflète l'importance des déterminants individuels et présente ces déterminants comme des variables modérateurs de la relation entre les déterminants organisationnels et le niveau d'autonomie. Nos résultats appuient que pour un gestionnaire de filiale être un homme, avoir une identification organisationnelle à l'ensemble de l'EMN, avoir des expériences internationales et avoir un pays d'origine qui est le même que celui de l'EMN sont des facteurs qui contribuent à une forte autonomie, et ce quel que soit la structure de la fonction RH ou la stratégie d'affaires de l'EMN.

Se basant sur ces conclusions, ces facteurs individuels peuvent être considérés comme des variables modérateurs de la relation entre les facteurs organisationnels et le fort niveau d'autonomie décisionnelle. La figure 8.1 reproduit cette relation.

Figure 8.1 Les facteurs individuels comme variables modérateurs de la relation entre les facteurs organisationnels et le niveau d'autonomie



### 8.4.2 Les facteurs explicatifs d'une très faible autonomie (cluster 3)

Notre troisième groupement est constitué de gestionnaires de filiales ayant tous une très faible autonomie décisionnelle. Le tableau 8.2 résume les facteurs multiniveaux susceptibles d'expliquer cette très faible autonomie en T1.

Sur le plan des facteurs institutionnels, deux résultats ressortent de nos analyses de ce cluster de très faible autonomie. Premièrement, avec le pays d'origine qui est la France, les participants et notamment les gestionnaires (Anna E.1, Alex E.2, Michelle E.3 et Simon E.4) de ce cluster ont tous avancé que la gestion à la française est très présente au sein de l'ensemble de l'EMN. Cette gestion est caractérisée par une tendance de contrôle des filiales par la maison mère. Dans ce cluster, le pays d'origine est un facteur déterminant de la faible autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH. Deuxièmement, la distance culturelle n'étant pas la même pour les gestionnaires de ce cluster. Ce facteur n'apporte pas d'éléments explicatifs au faible niveau d'autonomie décisionnelle des gestionnaires de ce cluster.

Au niveau organisationnel, plusieurs facteurs spécifiques à l'EMN et à la filiale semblent être très intéressants à l'étude de la faible autonomie décisionnelle. Tous les gestionnaires, Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4), œuvrent dans une EMN qui dispose d'une stratégie d'affaires globale. Comme nous l'avons mentionné ci-haut, ce type de stratégie d'affaires s'accompagne souvent d'une faible autonomie (Taylor et al., 1996). Par conséquent, se basant sur ce cluster, la stratégie d'affaires globale est un facteur explicatif de la faible autonomie décisionnelle.

De plus, ces gestionnaires Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) travaillent dans des filiales d'une EMN ayant une structure internationale de la fonction RH. Cette nouvelle réorganisation interne de la fonction RH en une structure internationale est mise en place dans le but d'une plus grande performance telle que mentionnée dans les études en gestion stratégique des RH à l'international (p. ex., Saba et Pucik, 1997). Le modèle adopté par EnergyCo au sein de laquelle nos quatre gestionnaires travaillent, ne semble pas impliquer les acteurs du niveau de la filiale.

Tableau 8.2 Facteurs multiniveaux explicatifs de la très faible autonomie des gestionnaires

Cluster 3		Anna (E.1)	Alex (A.2)	Michelle (E.3)	Simon (E.4)
Facteurs macro-institutionnels	Pays d'origine	France	France	France	France
	Distance culturelle	France-Canada	France-Canada	France-États-Unis	France-Belgique
Facteurs organisationnels	Stratégies d'affaires	Globale	Globale	Globale	Globale
	Structure de la fonction RH	Internationale	Internationale	Internationale	Internationale
	Mode d'entrée	Acquisition	Acquisition	Acquisition	Acquisition
	Présence d'expatriés au sein des filiales	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte
	Secteur d'activité	Service	Service	Service	Service
	Projet de transformation stratégique	Axé sur les processus <i>Pas d'implication et non adaptation</i>	Axé sur les processus <i>Pas d'implication et non adaptation</i>	Axé sur les processus <i>Pas d'implication et non adaptation</i>	Axé sur les processus <i>Pas d'implication et non adaptation</i>
Facteurs individuels	Identité professionnelle	Défenseur et avocat national	Défenseur et avocat national	Défenseur et avocat national	Défenseur et avocat national
	Identification organisationnelle	À la filiale	À la filiale	À la filiale	À la filiale
	Identité sexuelle	Femme	Homme	Femme	Homme
	Pays d'origine	Canada	Canada	États-Unis	Belgique
	Expériences internationales	Non	Oui (courte durée et pays du Sud)	Non	Non

Ces gestionnaires affirment que cette structure internationale dicte des directives très précises et exige un reporting détaillé assez régulier. Elle est donc utilisée comme moyen de contrôle des gestionnaires des filiales qui évaluent leur niveau d'autonomie comme très faible. Par conséquent, la structure internationale de la fonction RH est un facteur explicatif de la faible

autonomie décisionnelle des gestionnaires Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) en matière de politiques et pratiques RH.

Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) travaillent dans le secteur du service. Le secteur d'activité des services peut avoir un impact sur la faible autonomie des gestionnaires des filiales.

Un autre facteur organisationnel est la présence d'expatriés dans les équipes de gestion des filiales. Les gestionnaires Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) affirment que suite à la transformation organisationnelle, les expatriés sont devenus nombreux et présents dans toutes les filiales d'EnergyCo. Ces expatriés jouent un rôle traditionnel de contrôle et de coordination. D'après les gestionnaires de ce cluster, ces nouveaux expatriés sont peu ouverts à échanger sur les spécificités de chaque filiale, ils sont insensibles aux différences culturelles et à ce que ces gestionnaires locaux ont « bâti » depuis des années et ils imposent de nouvelles façons de faire sans la moindre consultation. La forte présence d'expatriés dans les équipes de gestions des filiales est un facteur explicatif de la faible autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales.

Finalement, les projets de transformation stratégique sont un autre facteur organisationnel qui a suscité notre attention. Tous les gestionnaires de ce cluster de faible autonomie affirment que suite au développement et à la mise en place du projet de transformation qu'ils ont vu leur niveau d'autonomie se déclinier de très fort à très faible. Les gestionnaires Anna (E.1), Alex (E.2), Michelle (E.3) et Simon (E.4) confirment avoir été exclus des discussions relatives à ce projet. Ils n'ont pas été capables de s'adapter aux changements issus de la transformation stratégique qui est principalement axée sur les processus qui doivent être standardisés au sein de l'ensemble de l'EMN. Le projet de transformation axé sur les processus est un facteur explicatif de la faible autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH.

Sur le plan individuel, les identités des gestionnaires influencent l'autonomie. D'abord, les quatre gestionnaires s'identifient à la filiale. L'identification organisationnelle à la filiale semble influencer négativement l'autonomie décisionnelle. Ensuite, l'identité professionnelle de ces gestionnaires est celle d'avocat national. Cette identité professionnelle semble contribuer à une faible autonomie des gestionnaires. Le pays d'origine est le dernier facteur identitaire étudié en lien avec l'autonomie. L'ensemble de ces gestionnaires sont des Host Country

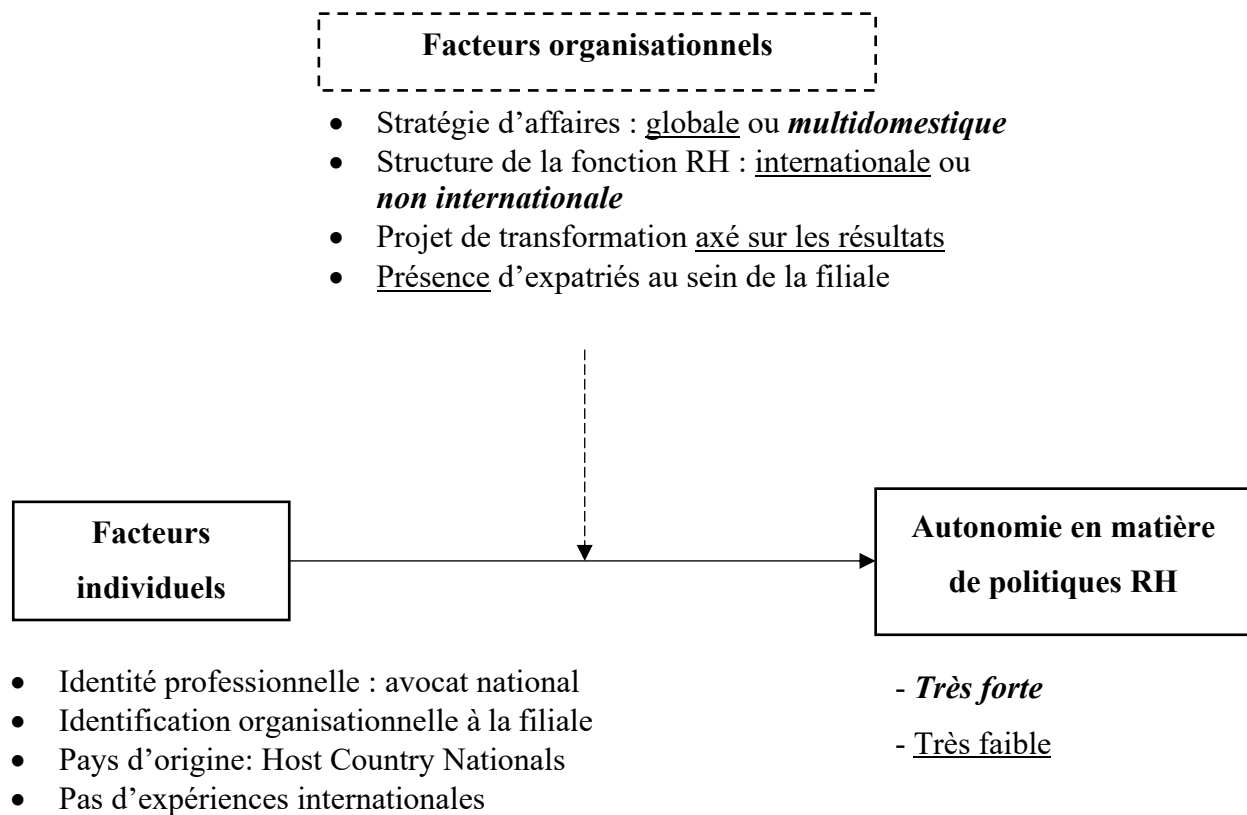
Nationals. Avoir un pays d'origine qui est le même que le pays d'accueil de l'EMN semble être un facteur explicatif de la faible autonomie décisionnelle. Ces gestionnaires n'ont pas d'expériences internationales à l'exception d'Alex (qui a eu une courte expérience internationale – expatriation - de courte durée et dans un pays du Sud). L'absence d'expériences internationales semble être un facteur explicatif de la faible autonomie des gestionnaires de ce cluster. Finalement, ce cluster de faible autonomie est formé de deux femmes et de deux hommes. Ainsi, l'identité sexuelle n'est pas un facteur explicatif de la faible autonomie des gestionnaires.

Il convient de mentionner que ces mêmes gestionnaires (Anna E.1, Alex E.2, Michelle E.3 et Simon E.4) avec des points communs (identité professionnelle d'avocat national, pas d'expériences internationales, forte identification à la filiale et pays d'origine qui correspond au pays d'accueil) avaient une forte autonomie avant le développement et la mise en place du projet de transformation (projet ayant impacté la stratégie d'affaires et la structure de la fonction RH). Avant la transformation, la stratégie d'affaires était multidomestique et la structure de la fonction RH n'était pas internationale. Par conséquent, la nouvelle nature de la stratégie d'affaires (globale) et la nouvelle structure de la fonction RH (internationale), toutes les deux issues de la transformation stratégique axée sur le résultat ont modifié la relation entre ces mêmes facteurs individuels et le niveau d'autonomie décisionnelle de sorte que ces gestionnaires de filiales ont vu leur niveau d'autonomie passé de très fort à très faible en T1. Nous pouvons conclure que les facteurs organisationnels et plus particulièrement la structure de la fonction RH et la stratégie d'affaires ont un effet modérateur sur la relation entre ces facteurs individuels (identité professionnelle d'avocat national, forte identification à la filiale, pas d'expériences internationales, Host country Nationals) et la forte ou la faible autonomie décisionnelle (Figure 8.2). La figure 8.2 permet de présenter ce lien entre les facteurs organisationnels et les facteurs individuels et souligne l'importance des déterminants organisationnels en présence de certains facteurs individuels des gestionnaires. Quand un gestionnaire de filiale s'identifie comme un avocat national et à la filiale, ne dispose pas d'expériences internationales et est du même pays que celui de la filiale qu'il gère, les facteurs organisationnels l'emportent pour la détermination de son niveau d'autonomie décisionnelle. En présence d'une stratégie d'affaires globale, une structure RH internationale, un projet de transformation axé sur les résultats et une forte présence des expatriés, ce gestionnaire aura une



très faible autonomie décisionnelle. Inversement, en présence d'une stratégie d'affaires multidomestique, une structure RH non internationale, un projet de transformation axé sur les processus et une faible présence des expatriés, ce même gestionnaire pourra disposer d'une très forte autonomie décisionnelle.

Figure 8.2 Les facteurs organisationnels comme modérateurs de la relation entre les facteurs individuels et le niveau d'autonomie



### 8.4.3 Les facteurs explicatifs d'une autonomie modérée (cluster 2)

Notre cluster caractérisé par un niveau modéré d'autonomie est formé par deux gestionnaires : Emma (A.4) et Jessica (E.6). Le tableau 8.3 dresse l'ensemble des facteurs multiniveaux qui sont susceptibles d'expliquer le niveau modéré d'autonomie de ces deux gestionnaires. Les deux cas à l'étude ont peu d'éléments en commun. Il s'agit du pays d'origine des deux EMN qui est la France, de la localisation (pays d'accueil) des deux filiales qui est les États-Unis, de leur identité sexuelle (femme) et de leur forte identification à l'ensemble de l'EMN.

Tableau 8.3 Facteurs multiniveaux explicatifs de la très faible autonomie des gestionnaires

	Cluster 2	Emma (A.4)	Jessica (E.6)
Facteurs macro-institutionnels	Pays d'origine	France	France
	Distance culturelle	France-États-Unis	France-États-Unis
Facteurs organisationnels	Stratégies d'affaires	Multidomestique	Globale
	Structure de la fonction RH	Non internationale	Internationale
	Mode d'entrée	Acquisition	Acquisition
	Présence d'expatriés au sein des filiales	Faible	Très forte
	Secteur d'activité	Manufacturier	Service
	Projet de transformation stratégique	Axé sur les résultats <i>Adaptation</i>	Axé sur les processus <i>Adaptation</i>
Facteurs individuels	Identité professionnelle	Interprète biculturel	Implanteur de la stratégie
	Identification organisationnelle	À l'ensemble de l'EMN	À l'ensemble de l'EMN
	Identité sexuelle	Femme	Femme
	Pays d'origine	Pays-Bas	États-Unis
	Expériences internationales	Non (elle vit sa 1ère expérience internationale au sein d'AlimentCo depuis 5 ans)	Non

Sur le plan des facteurs macro, le pays d'origine de l'EMN peut être un facteur explicatif de l'autonomie décisionnelle modérée. La distance culturelle entre la France et les États-Unis est elle aussi un autre facteur qui peut expliquer l'autonomie décisionnelle modérée d'Emma (A.4) et de Jessica (E.6)

Sur le plan des facteurs organisationnels, ces deux femmes œuvrent dans deux filiales de deux EMN qui sont très différentes en termes de stratégie d'affaires, structure de la fonction RH, secteur d'activité, stratégie d'expatriation et projet de transformation. Aucun de ces facteurs ne contribue à une meilleure compréhension du niveau modéré de l'autonomie d'Emma (A.4) et de Jessica (E.6).

Sur le plan des facteurs individuels, l'identification organisationnelle à l'EMN, l'identité sexuelle de femme, l'absence d'expérience internationale et l'adaptation aux changements sont des facteurs susceptibles d'expliquer l'autonomie modérée d'Emma (A.4) et de Jessica (E.6). Il s'agit de facteurs importants.

Dans ce cas mitigé, les facteurs explicatifs pour ce cluster d'autonomie modérée sont moins clairs que pour les autres étant donné que nous disposons de deux cas à l'étude. Toutefois, les résultats de notre étude indiquent que le fait d'être une femme, de ne pas avoir d'expériences internationales, de s'identifier à l'ensemble de l'EMN et d'avoir la capacité de s'adapter aux changements détermine un niveau d'autonomie modéré.

#### **8.4.4 Comparaison des facteurs explicatifs de l'autonomie et conclusion**

Afin d'éviter de tirer de mauvaises conclusions, cette section vise la comparaison des résultats relatifs aux facteurs explicatifs multiniveaux de chacun des trois clusters. Pour mieux interpréter nos résultats, il est important de souligner que l'autonomie décisionnelle a été souvent considérée par les chercheurs comme une variable binaire (p. ex., Fenton-O'Creevy et al., 2008), jusqu'à la publication du travail influenceur de Ferner et al. (2011) qui propose d'étudier ce concept comme un continuum dont les deux extrémités sont une autonomie totale et une absence d'autonomie. Le fait d'étudier l'autonomie comme une variable binaire signifie que les réponses sont codées comme 1 lorsque les politiques et pratiques RH sont déterminées

par le gestionnaire de filiale et 0 lorsque les politiques et les pratiques étaient déterminées en partie ou en totalité par un niveau hiérarchique plus élevé que le gestionnaire de filiale. Par conséquent, les niveaux d'autonomie faible et modéré ont été souvent combinés et seule la forte autonomie (totale) était intéressante à étudier.

Notre étude, bien que qualitative, a essayé d'apporter une compréhension de l'autonomie qui soit plus étendue que la représentation binaire et moins détaillée que les échelles de Likert à 5 valeurs des récentes études quantitatives (p. ex., Ferner et al., 2011; Murray et al., 2014). Les sections qui précèdent mettent de l'avant une distinction claire entre trois niveaux d'autonomie : très fort, modéré et faible. La comparaison qui suit est basée principalement sur l'ensemble des facteurs explicatifs de ces trois niveaux d'autonomie décisionnelle.

Au niveau macro, le pays d'origine qui est la France était considéré comme un des facteurs explicatifs d'une faible autonomie et d'une autonomie modérée. Ce facteur est exclu de notre explication de l'autonomie des gestionnaires en matière de politiques et pratiques RH. La distance culturelle entre la France et les États-Unis était associée à une autonomie modérée alors que cette même distance culturelle est associée à une forte et à une faible autonomie. Par conséquent, ce facteur est exclu des facteurs explicatifs de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires. Il est important de rappeler qu'il s'agit d'une limite de notre travail qui s'est concentré sur l'étude de deux EMN dont le pays d'origine est le même (France). Les filiales étudiées sont situées principalement au Canada et aux États-Unis, deux pays où l'économie du marché est libérale et où il existe une grande proximité non seulement géographique, mais aussi en termes de relations d'emploi (Bélanger et al., 2013).

Au niveau méso, les caractéristiques des EMN se sont avérées importantes. Dans les deux clusters (autonomie très forte et autonomie très faible), la nature de stratégie d'affaires, l'internationalisation de la structure RH, la forte ou faible présence d'expatriés au sein des filiales et la nature des projets de transformation organisationnelle sont des déterminants de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH.

Au niveau individuel, plusieurs facteurs se sont avérés importants. L'identité sexuelle est un facteur explicatif de l'autonomie : tous les gestionnaires du cluster 1 de forte autonomie sont des hommes alors que les femmes sont présentes dans le cluster 2 d'autonomie modérée et

le cluster 3 de faible autonomie. Le fait de s'identifier à l'ensemble de l'EMN permet au gestionnaire d'avoir une autonomie modérée à très forte (clusters 1 et 2). S'identifier à la filiale est susceptible de contribuer à une très faible autonomie (cluster 3). Le fait de s'identifier comme un interprète biculturel ou comme un implanteur de la stratégie organisationnelle contribue aussi à une autonomie qui varie de modérée à très forte (clusters 1 et 2). Avoir une identité d'avocat de filiale est susceptible de contribuer à une très faible autonomie (cluster 3). L'expérience internationale est aussi favorable à une très forte autonomie décisionnelle (cluster 1) et l'absence de ce type d'expérience est synonyme du déclin du niveau d'autonomie (très faible à modéré dans le cluster 2 et 3). Le pays d'origine est aussi un déterminant de l'autonomie. Les PCN sont plus susceptibles que les HCN et les TCN d'avoir une très forte autonomie. Finalement, la capacité d'adaptation au changement est un facteur important de l'autonomie. Les gestionnaires qui ont une grande capacité au changement (des clusters 1 et 2) ont une autonomie modérée à très forte alors que les gestionnaires qui ne sont pas adaptés au changement (cluster 3) ont une très faible autonomie décisionnelle.

Les résultats combinés des clusters montrent que les facteurs organisationnels sont porteurs de différents niveaux de marge de manœuvre pour le principal acteur de notre étude, le gestionnaire de filiale.

- En présence d'une stratégie d'affaires globale et d'une structure RH internationale, seuls quelques gestionnaires de filiales peuvent avoir une grande marge de manœuvre sur les politiques et les pratiques RH. Il s'agit des gestionnaires de filiales portant les caractéristiques classées par ordre d'importance : être un homme, avoir une longue expérience internationale dans les pays du Nord, avoir comme pays d'origine le pays d'origine de l'EMN (Parent Country Nationals) et avoir une forte identification à l'ensemble de l'EMN.
- En présence d'une stratégie d'affaires multidomestique et d'une structure RH non internationale, la majorité des gestionnaires des filiales vont avoir une grande marge de manœuvre à l'exception des gestionnaires « qui aiment se dire quoi faire ».

En conclusion, si on essaie d'hierarchiser les facteurs explicatifs de l'autonomie, il est évident que les facteurs individuels arrivent en premier lieu. D'un côté, si le gestionnaire à la

tête de la filiale est un homme, Parent Country National (PCN), a eu plusieurs expériences internationales et s'identifie à l'ensemble de l'EMN, alors peu importe les facteurs organisationnels, il aura une autonomie décisionnelle très forte en matière de politiques et pratiques RH. D'un autre côté, si le gestionnaire à la tête de la filiale est une femme ou un homme, mais qui n'a pas d'expériences internationales ou dispose d'une expérience internationale « insignifiante », qui est porteur d'une identité d'avocat national et qui s'identifie à la filiale, alors son niveau d'autonomie va varier en fonction des facteurs organisationnels qui vont avoir le plus grand impact (déterminisme organisationnel). Les facteurs organisationnels semblent être moins importants que les facteurs individuels, mais plus importants que les facteurs institutionnels pour expliquer l'autonomie des gestionnaires.

## **8.5 Retour sur la problématique de recherche**

Les EMN affectent l'emploi et les relations du travail, et ce grâce à leur taille, leur présence dans différents pays et leur structure organisationnelle et financière (Léonard et al., 2014). La présentation de ces EMN comme des « terrains de contestation » (Morgan & Kristensen, 2006) a permis d'avancer la réflexion sur leur fonctionnement en allant au-delà d'une schématisation simpliste comme une entité homogène et indivisible. Comme conséquence, la filiale a occupé une place dans les recherches, et ce que ce soit en termes de relation siège-filiale ou en termes d'autonomie de filiale. Cette recherche se penche sur l'étude de l'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH. Alors que la littérature portant sur le management international et sur l'autonomie décisionnelle au sein des EMN a souvent mis l'accent sur les niveaux institutionnel et organisationnel d'analyse, le but de cette thèse est d'explorer l'influence de l'acteur individuel sur l'autonomie décisionnelle en matière de politiques RH.

Deux contributions émanent de cette recherche. La première contribution se présente comme une réponse à notre question générale de recherche suivante : « quels déterminants spécifiques aux acteurs individuels stratégiques opérant au sein d'une filiale d'une EMN

influencent l'autonomie décisionnelle au sein de cette dernière ? ». Notre recherche a montré que l'agentivité des acteurs individuels stratégiques au sein de l'EMN doit être analysée en fonction de plusieurs facteurs individuels telles que le sexe, le pays d'origine, l'expérience, l'identité professionnelle et l'identification organisationnelle. Cette étude s'est intéressée aux caractéristiques sociales des acteurs individuels stratégiques opérants au sein des filiales des EMN et qui sont susceptibles d'influencer leurs autonomies. Les études micro-politiques (p. ex., Dörrenbächer et Geppert, 2011, p.6; Kristensen & Zeitlen, 2006) se sont penchées sur le pouvoir des acteurs individuels. C'est dans ce sens que cette étude reconnaît que ce sont aussi les caractéristiques sociales des acteurs qui leur procurent du pouvoir au sein de l'organisation. Ces facteurs individuels semblent être, d'une façon ou d'une autre, constitutives de pouvoir. La compréhension du lien possible entre les facteurs individuels et le pouvoir des acteurs est un enjeu de taille à explorer pour mieux comprendre les ordres négociés au sein d'une entreprise telle qu'une EMN.

Bien que nous nous sommes penchées sur une liste limitée de facteurs individuels, l'apport de cette thèse réside dans la mise en œuvre de leur importance. Ces facteurs individuels sont interreliés et reflètent « quel genre de personne suis-je ? » que doit analyser tout gestionnaire de filiale avant de prendre une décision selon la logique des convenances (March & Olsen, 1989). Cette analyse comportementale de la prise de décision s'est avérée très utile pour l'analyse de l'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques RH.

La deuxième contribution est en lien avec nos deux sous questions de recherche. Nous nous sommes questionnés sur la manière selon laquelle les différentes identités des gestionnaires des filiales influencent leur niveau d'autonomie en matière de politiques et pratiques RH. Notre recherche a montré que les gestionnaires des filiales qui sont porteurs de certaines identités ont plus d'autonomie que les autres gestionnaires de filiales, et ce de la manière suivante: un gestionnaire de filiale qui est un homme, originaire du pays d'origine de l'EMN, ayant une large expérience internationale et s'identifiant à l'ensemble de l'EMN aura toujours une plus grande autonomie qu'un autre gestionnaire non porteur de ces identités. Mais comment comprendre l'apport des identités des gestionnaires par rapport à d'autres facteurs contextuels explicatifs de l'autonomie? À partir d'un exercice de hiérarchisation des facteurs explicatifs de l'autonomie

des gestionnaires en matière de politiques et pratiques RH, notre recherche met de l'avant la grande importance des facteurs individuels. Ces facteurs individuels peuvent être déterminants du niveau d'autonomie du gestionnaire. Ils doivent être analysés avant les facteurs organisationnels et institutionnels. Si le gestionnaire de filiale est porteur des identités citées ci-haut, alors les facteurs organisationnels et institutionnels n'auront pas une grande influence sur le niveau de l'autonomie. Si le gestionnaire de filiale n'est pas porteur de ces identités alors les explications classiques (organisationnelles et institutionnelles) trouvent tout leur sens.

En conclusion, l'humain est l'entité de base de toute organisation. Certes, les EMN opèrent dans un environnement complexe dictant parfois leurs modes de fonctionnement. Toutefois, ceci ne devrait pas nous faire oublier que les acteurs individuels ont toujours une marge de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977). Par conséquent, les gestionnaires et les employés peuvent être impliqués dans des jeux politiques, de résistance et de négociation afin de légitimer les décisions stratégiques très souvent prises par l'équipe de direction de la maison mère de l'EMN (Bélanger & Edwards, 2006). Léonard et Taskin (2019, p. 397) résument cette vision de la manière suivante :

« Les choix de gestion sont imbriqués dans des échanges politiques ainsi que des réseaux sociaux – réels et non pas virtuels –, marqués par les intérêts et les objectifs des divers acteurs en présence, mais aussi par un contexte institutionnel dans lequel, par exemple, on ne gère pas les personnes de la même façon dans un pays ou dans un autre ».

En plus du contexte, la dimension humaine doit être prise en compte dans l'analyse de toute décision prise en matière de politiques et pratiques d'emploi au sein des filiales des EMN.



## Conclusion

Cette thèse cherche à mettre en lumière l'importance des gestionnaires individuels au sein des entreprises tout en explorant la manière selon laquelle il influence les décisions prises en matière de politiques et pratiques RH. En s'intéressant à l'étude des entreprises multinationales (EMN), à l'autonomie décisionnelle, aux politiques et pratiques d'emploi et à l'agentivité de l'acteur individuel qui est le gestionnaire de filiale, cette recherche s'inscrit dans le champ de recherche sur le travail et l'emploi.

La définition de notre problématique de recherche émane de trois constatations que nous avons pu faire en plongeant dans la littérature de management international. En premier lieu, alors que les chercheurs s'accordent sur le fait que les EMN sont des acteurs de taille dans le domaine du travail, la manière d'aborder ces entreprises au sein des recherches a beaucoup évolué. Considérées depuis leur apparition comme des organisations distinctes des organisations nationales, les EMN sont de nos jours présentées comme des terrains de contestation (Morgan & Kristensen, 2006) au sein desquels la maison mère et les filiales sont en négociation et en conflit permanents. Le transfert des savoirs, principale activité de l'EMN, se heurte à des contraintes et à des intérêts divergents des différents acteurs. Il ne se présente plus comme unidirectionnel, de la maison mère vers les filiales, mais multidimensionnel, soit d'une filiale à une autre, soit d'une filiale à un niveau hiérarchique plus élevé (Edwards, 1998). L'autonomie décisionnelle des gestionnaires prend ici tout son sens.

En deuxième lieu, l'autonomie décisionnelle au sein des filiales a été très souvent étudiée comme un concept à expliquer. Les explications classiques sont en lien avec les institutions encadrant le fonctionnement de l'EMN et les caractéristiques et les ressources de l'EMN et de ses filiales. Ces facteurs contextuels sont critiqués pour leur déterminisme par des chercheurs qui soulignent les jeux politiques, de résistances et de négociations entre les acteurs individuels des EMN (Bélanger & Edwards, 2006; Dörrenbächer & Geppert, 2011). Ces recherches avancent qu'une meilleure compréhension des stratégies et des décisions prises au niveau de la

filiale passe par l'analyse des intérêts et identités des acteurs stratégiques (Almond & Gonzalez Menendez, 2014; Dörrenbächer & Geppert, 2011).

En troisième lieu, l'étude des gestionnaires comme des acteurs stratégiques et des entrepreneurs transnationaux (Drori et al., 2009; Yeung, 2002) au sein des EMN se fait dans le cadre de recherches distinctes de celles portant sur l'autonomie. Voulant faire le lien entre ce qui précède, nous avons posé la question générale suivante : quels facteurs spécifiques aux acteurs individuels stratégiques opérant au sein d'une filiale d'une EMN influencent leur autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH ? Cette question est divisée en deux sous questions : comment les différentes identités des gestionnaires des filiales influencent-elles leur niveau d'autonomie? Et comment comprendre l'apport des identités par rapport à d'autres facteurs explicatifs de l'autonomie?

Le chapitre 2 établit les bases théoriques de cette recherche. Alors que nous avons discuté en premier lieu de notre choix d'étudier le concept de l'autonomie décisionnelle comme une caractéristique du haut gestionnaire d'une filiale (sous une perspective d'agentivité), nous avons établi, en second lieu, nos propositions de recherche. Trois grandes approches contribuent à l'explication de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires : 1) les approches néo-institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983; Kostova, 1999; Oliver, 1991; Scott, 2014), 2) la « Resource-Based Theory » (Barney, 1991) et la « Resource Dependence Theory » (Pfeffer & Salancik, 1978) avec leurs applications à l'étude de l'EMN (Bartlett & Ghoshal, 1998; Ferner et al., 2011; Perlmutter, 1969; Taylor et al., 1996) et finalement 3) les théories sociologiques des organisations (Crozier et Friedberg, 1977; Dubar, 1991; Dörrenbächer et Geppert, 2011; March, 1994; Tajfel & Turner, 1979). En combinant ces différents courants théoriques, l'autonomie décisionnelle est comprise comme étant la résultante de facteurs multiniveaux porteurs de complémentarités et/ou de contradictions et menant à des découvertes en lien avec notre objet de recherche.

Le chapitre 3 approfondit la compréhension de notre objet de recherche qui est l'autonomie décisionnelle. Il présente notre modèle d'analyse multiniveau (facteurs de niveaux institutionnels, organisationnels et individuels) à partir des approches théoriques sélectionnées. Finalement, il détaille les treize hypothèses de recherche, issues des neuf propositions, pour

chacun des facteurs pouvant avoir un pouvoir explicatif du niveau d'autonomie d'un gestionnaire de filiale en matière de politiques et pratiques RH.

Le chapitre 4 dresse la démarche méthodologique de cette recherche pour tester empiriquement nos hypothèses. Un devis de type qualitatif et les études de cas de type monographique ont été choisis étant donné qu'elles sont les plus adaptées pour répondre à nos questions exploratoires. L'opérationnalisation des concepts a été ensuite détaillée. Afin de mettre l'accent sur les facteurs individuels, nous voulions avoir des gestionnaires de plusieurs filiales qui peuvent faire partie du même contexte institutionnel et de la même EMN. Pour ce faire, nous avons choisi les études de cas multiples. La collecte des données s'est déroulée en deux phases et deux cas d'EMN ont été explorés.

Les chapitres 5, 6, 7 et 8 présentent l'ensemble des analyses, des résultats et des contributions de notre recherche. Le chapitre 5 détaille les deux cas multiples de deux EMN étudiées : AlimentCo et EnergyCo. Ces deux cas sont très intéressants par leurs secteurs d'activité (alimentation végétale et énergie) qui ont connu une évolution spectaculaire que par leurs grands projets de transformation ayant impacté leur structure et leur fonctionnement. Le chapitre 6 se penche sur l'analyse de notre objet de recherche pour chacun des dix cas individuels à l'étude. Les résultats ont montré que l'autonomie décisionnelle est un concept complexe. Elle varie en fonction des EMN, en fonction du temps, en fonction des politiques et pratiques RH et en fonction des gestionnaires des filiales. Dans le chapitre 7, les facteurs explicatifs de ces différentes variations sont étudiés. La stratégie d'affaires de l'EMN, la présence d'expatriés au sein des filiales, la structure de la fonction RH et le secteur d'activité de l'EMN permettent une meilleure compréhension de la manière selon laquelle l'autonomie décisionnelle de l'ensemble des gestionnaires de filiales varie d'une EMN à une autre. La distance culturelle est aussi un facteur explicatif de la variation de l'autonomie en fonction des politiques et pratiques RH. L'identité sexuelle, l'identité professionnelle, l'identification organisationnelle, les expériences internationales et le pays d'origine du gestionnaire de filiale expliquent la variation de l'autonomie en fonction des gestionnaires.

Le chapitre 8 propose une intégration des principales contributions de la thèse. Nous avons souligné que le concept d'autonomie est multifacette et son explication ne peut être réduite à une seule famille de facteurs. L'analyse multiniveau et multi-théories s'est avérée très

utile pour mieux clarifier ce concept. Deux conclusions sont présentées : 1) les facteurs organisationnels, en particulier la stratégie d'affaires de l'EMN et la structure de la fonction RH, sont d'une importance majeure étant donné qu'ils accordent aux individus différentes marges de manœuvre; 2) les facteurs individuels sont déterminants du niveau d'autonomie seulement lorsque les gestionnaires sont porteurs d'une combinaison très spécifique de certaines identités et caractéristiques. Il s'agit d'être un gestionnaire homme, un gestionnaire qui s'identifie à l'ensemble de l'EMN et qui a une longue expérience internationale. Cette thèse confirme donc l'importance des facteurs individuels dans l'étude de l'autonomie au sein des EMN.

Bien qu'elle soit porteuse d'une multitude de limites méthodologiques telles que le faible nombre de cas à l'étude, le même pays d'origine pour les deux EMN et les zones géographiques limitées dans lesquelles les filiales étudiées sont présentes (Partie 1 du chapitre 8), cette recherche présente l'avantage d'être une étude approfondie basée sur de nombreuses sources d'information collectées auprès de nombreux acteurs organisationnels. Les quelques avenues de recherche futures présentées ci-dessous permettent de pallier ces limites. Des implications, théoriques sur la recherche en relations industrielles et pratiques pour les acteurs du monde du travail, sont donc exposées.

## **Quelques avenues de recherche futures**

Nous avons identifié quelques pistes de recherche futures pouvant avancer la réflexion sur l'autonomie. Elles sont classées en trois catégories : les déterminants, les acteurs à l'étude et les cadres législatifs.

Pour ce qui est des déterminants, la thèse permet de nuancer les explications théoriques classiques de l'autonomie décisionnelle. Les approches institutionnelles sont certes importantes, mais elles sont de plus en plus challengées par les EMN qui jouent un rôle clé non seulement dans le processus de globalisation, mais aussi dans la création et la diffusion de nouvelles façons de faire ou « institutions » avec une application transnationale (Lévesque et Murray, 2010). Les approches basées sur les ressources apportent une partie de l'explication, mais ne se penchent

pas sur les différentes façons dont les acteurs vont mobiliser ces ressources lors de leur prise de décision. Les approches micro-politiques amplifient la négociation et la résistance qui peuvent avoir lieu au sein des organisations sans analyser les « profils » des acteurs. Cette recherche a démontré l'importance d'étudier le niveau individuel et certains facteurs individuels en lien avec l'autonomie au sein des EMN.

Toutefois, plusieurs questionnements relatifs à différents déterminants restent non résolus et peuvent être approfondis. Quels liens peuvent exister entre les différentes identités d'un gestionnaire? Par exemple le lien entre l'identité professionnelle et l'identification organisationnelle est bien établi dans la littérature (p. ex., Hekman et al., 2009; Hekman et al., 2016; Horton et de Araujo Wanderley, 2018), mais n'a pas été étudié dans cette recherche.

D'autres questions émergent et sont en lien avec l'individu au sein de l'organisation : quels sont les facteurs individuels, autres que les identités, qui peuvent nous apporter une meilleure compréhension de l'individu au sein de l'EMN? Quel rôle jouent les compétences sociales telles que les réseaux des gestionnaires, dans ce processus de négociation de l'autonomie? Comment les relations de pouvoir qui existent entre les acteurs de la filiale et ceux de la maison mère peuvent-elles influencer l'autonomie?

Les caractéristiques de chaque filiale n'ont pas fait partie des facteurs explicatifs testés empiriquement par cette recherche. Les recherches futures peuvent se pencher sur l'étude de la question suivante: comment les capacités organisationnelles externes d'une filiale peuvent-elles influencer le niveau d'autonomie décisionnelle de son gestionnaire? Une étude qualitative sur les liens dont dispose une filiale avec ses fournisseurs et ses clients locaux, mais aussi son enracinement dans son contexte local (en termes de responsabilité sociétale) plus large peut apporter une très grande richesse à l'étude de l'autonomie.

Les projets de transformation organisationnelle se sont présentés comme un facteur important et complexe à l'étude de l'autonomie. Ils méritent une plus grande attention qui peut être captée grâce aux questions telles que : quel est l'essence des projets de transformation organisationnelle (p. ex., changement technologique, changement environnemental) menés par les EMN? Comment la formulation de ces projets peut-elle se présenter comme une occasion pour mettre en place de nouvelles normes managériales ayant une applicabilité allant au-delà des frontières? Quels rôles jouent les acteurs individuels dans ce processus de transformation ? De quelles

compétences et de quels profils les acteurs individuels ont-ils besoin pour participer à ce processus?

Pour ce qui est des acteurs, cette thèse s'est intéressée principalement à l'étude des hauts gestionnaires des filiales. Des acteurs tels que le syndicat peuvent contribuer à cette problématique. Au sein des filiales syndiquées, quelles étaient les stratégies syndicales mobilisées pour influencer les relations d'emploi d'une manière générale et les politiques et les pratiques RH d'une façon particulière?

Finalement, pour ce qui est des cadres législatifs, les lois et les normes du travail sont des institutions intéressantes à explorer en lien avec le niveau d'autonomie des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques d'emploi. Une recherche combinant l'application du droit du travail et le management des RH au sein des EMN peut être très utile à l'avancement des connaissances. Dans cette même veine d'idées et au-delà de ces obligations légales, la montée des ordres professionnels en matière de RH permet de se questionner sur le rôle de ces ordres (et les communautés de pratiques) dans la création de nouvelles normes managériales et sur leur façonnement des politiques et pratiques RH au sein des filiales et par conséquent, sur leur impact sur le niveau d'autonomie du gestionnaire.

## **Quelques implications pour la pratique**

Les décideurs du monde de travail tels que les gouvernements nationaux considèrent encore la sphère des EMN comme une « boîte noire » étant donné que leur fonctionnement et leur mode d'organisation dépassent les frontières nationales. À travers cette thèse, nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension de cet acteur.

Se penchant sur les filiales, nous avons souligné que ces organisations sont loin d'être semblables aux organisations locales. Par ailleurs, les travaux de Birkinshaw ont mis l'accent sur le fait que les filiales opèrent dans un environnement unique composé de ses liens avec la maison mère et les autres filiales, avec ses clients et ses fournisseurs locaux et avec ses concurrents locaux. Ils conceptualisent ainsi les filiales des EMN comme des « entités semi-

autonomes avec un potentiel entrepreneurial ». Les gestionnaires des filiales prennent souvent l'initiative de répondre aux menaces et aux opportunités de leur contexte afin de sécuriser la performance de la filiale. Ils sont des entrepreneurs capables de gagner ou de perdre des mandats.

L'étude de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN contribue à une meilleure compréhension des actions des acteurs du monde du travail. Murray et al. (2014) démontrent qu'au-delà du contexte unique de ces organisations, une forte autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques RH est associée à une plus grande obtention de mandats internationaux de produits et de services, un fort engagement auprès des institutions locales et une meilleure promotion et protection de l'emploi local créé par la filiale.

Mais pourquoi avoir étudié les gestionnaires en lien avec l'autonomie? Et quelles implications pratiques cela peut-il avoir? Si les recherches soulignent les avantages sur le travail et l'emploi local que peut avoir une forte autonomie du gestionnaire de filiale, il sera intéressant pour tout praticien de disposer d'une « recette magique » des déterminants de ce niveau d'autonomie et plus particulièrement des déterminants individuels qui sont sous-explorés. La littérature de management international avance qu'au sein d'une EMN, les acteurs individuels qui sont impliqués dans les décisions stratégiques internationales sont peu nombreux. À travers notre étude empirique, il est possible de nuancer cette proposition étant donné qu'au sein d'une EMN étudiée, des milliers de gestionnaires ont été impliqués dans des discussions et des projets collaboratifs pour redéfinir la stratégie organisationnelle. Et même dans le cadre d'une structure non inclusive, les gestionnaires peuvent toujours négocier leur marge de manœuvre.

Cette étude montre que l'autorité de prise de décision au sein des EMN est encore entre les mains des hommes ayant eu la chance de travailler beaucoup à l'étranger et dont le pays d'origine est le même que le pays d'origine de l'EMN. Par conséquent, les identités de cet acteur sont un facteur déterminant de son niveau d'autonomie. Vu que le lien entre les identités et les intérêts est largement prouvé, les gestionnaires portant ces identités vont défendre les intérêts de la maison mère. C'est ici que l'expérience internationale prend toute son importance. Les gestionnaires dont le pays d'origine n'est pas le même que le pays d'origine de l'EMN et qui ont plusieurs expériences internationales, chacune de durée moyenne (de 3 à 5 ans), ont la

possibilité d'avoir un niveau d'autonomie comparable à leurs collègues « natifs ». Par conséquent, nous recommandons aux gestionnaires de filiale d'être ouverts aux expériences de mobilité internationale et de ne pas sous-estimer son pouvoir de développement de compétences. De même, notre étude pourrait être utile pour les EMN qui cherchent des profils types des gestionnaires des filiales en fonction du degré d'autonomie souhaité par la direction de la maison-mère.

Notre étude permet de convaincre les gestionnaires des filiales responsables de la fonction RH qu'ils ont toujours une marge de manœuvre sur les décisions relatives aux politiques et pratiques RH et que cela fait partie de leur rôle. Ils doivent percevoir leur rôle comme un acteur servant les intérêts à la fois de la filiale et de la maison mère, ils doivent être ouverts aux différences culturelles et ils doivent être confiants qu'ils sont les mieux positionnés pour prendre des décisions relatives aux politiques d'emploi surtout pour celles qui sont régies par les lois et les règlements.

De plus, cette thèse insiste sur la nécessité de politiques de diversité réelles au sein des entreprises multinationales afin de favoriser la présence des femmes dans des postes de haute-direction. En absence de telles politiques, les femmes risquent d'être automatiquement écartées des positions de pouvoir au sein de ces organisations et excluent du processus de prise de décision.

Finalement, la demande croissance du nombre de gestionnaires dont la principale fonction est l'intégration culturelle des filiales acquises ou créées par la maison mère (Laffineur & Mouhoud, 2015) est un fait indéniable. Ces gestionnaires doivent être conscients de la responsabilité dont ils disposent. L'intégration est souvent perçue en pratique comme l'opération qui permettra l'effacement de l'identité distincte d'une filiale en vue de l'intégrer dans l'identité de l'EMN. Or, procéder de cette façon aura des répercussions sur le niveau d'autonomie des gestionnaires et sur la performance de la filiale sur le long terme. Les nouvelles pressions sociales sur le plan de responsabilités sociétales exigent des filiales des EMN d'être des acteurs garants du bien-être collectif local. Par conséquent, balancer les besoins locaux et globaux doit être l'ultime objectif d'un travail d'intégration culturelle.



## Bibliographie

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- Adler, N. J. et Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *The Executive*, 6(3), 52-65.
- Albert, S., Ashforth, B. E. et Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Aldrich, H. et Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Almond, P. (2011). Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258-271.
- 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., Edwards, T., Kern, P., Kim, K. et Tregaskis, O. (2019). *Global Norm Formation in Multinationals: Roles of "Globalizing Actors"*. Communication présentée 31st Annual Meeting.
- Almond, P. et Ferner, A. (2006). *American multinationals in Europe*: Oxford: Oxford University Press.
- Almond, P., Gonzalez, M. C., Lavelle, J. et Murray, G. (2017). The local in the global: regions, employment systems and multinationals. *Industrial Relations Journal*, 48(2), 115-132.
- Almond, P. et Gonzalez Menendez, M. C. (2014). Cross-national comparative human resource management and the ideational sphere: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2591-2607.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. et Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ambos, B. et Schlegelmilch, B. B. (2007). Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches. *Strategic management journal*, 28(5), 473-486.
- Ananthram, S. et Nankervis, A. R. (2014). Outcomes and benefits of a managerial global mindset: An exploratory study with senior executives in North America and India. *Thunderbird International Business Review*, 56(2), 193-209.
- Andersson, U., Forsgren, M. et Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic management journal*, 23(11), 979-996.
- Andresen, M. et Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195.

- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Arora, A., Jaju, A., Kefalas, A. G. et Perenich, T. (2004). An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of US textile and apparel industry. *Journal of International Management*, 10(3), 393-411.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in everyday life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Ashforth, B., Harrison, S. et Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. et Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Austin, M. J., Regan, K., Gothard, S. et Carnochan, S. (2013). Becoming a Manager in Nonprofit Human Service Organizations: Making the Transition from Specialist to Generalist. *Administration in Social Work*, 37(4), 372-385. doi: 10.1080/03643107.2012.715116
- Avanza, M. et Laferté, G. (2005). Dépasser la «construction des identités»? Identification, image sociale, appartenance. *Genèses*(4), 134-152.
- Bacharach, S. B. et Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Bandiera, O., Lemos, R., Prat, A. et Sadun, R. (2017). Managing the family firm: evidence from CEOs at work. *The Review of Financial Studies*, 31(5), 1605-1653.
- Barbour, J. B. et Lammers, J. C. (2015). Measuring professional identity: A review of the literature and a multilevel confirmatory factor analysis of professional identity constructs. *Journal of Professions and Organization*, 2(1), 38-60.
- Barker, J. R. et Tompkins, P. K. (1994). Identification in the Self-Managing Organization Characteristics of Target and Tenure. *Human Communication Research*, 21(2), 223-240.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1991). What is a global manager? *Harvard business review*, 70(5), 124-132.
- Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders. The Transnational Solution* (2nd<sup>e</sup> éd.): Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Beauregard, N., Marchand, A., Bilodeau, J., Durand, P., Demers, A. et Haines III, V. Y. (2018). Gendered pathways to burnout: results from the SALVEO study. *Annals of work exposures and health*, 62(4), 426-437.
- Becker, G. (1964). *S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*: Chicago, University of Chicago Press.
- Becker-Ritterspach, F. et Dörrenbächer, C. (2011). An organizational politics perspective on intra-firm competition in multinational corporations. *Management international review*, 51(4), 533.
- Beddi, H. (2015). Pouvoir et conflit dans les relations siège-filiales des firmes multinationales. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19.
- Belizon, M. J., Gunnigle, P. et Morley, M. (2013). Determinants of central control and subsidiary autonomy in HRM: the case of foreign-owned multinational companies in Spain. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 262-278.

- Belizón, M. J., Gunnigle, P., Morley, M. J. et Lavelle, J. (2014). Subsidiary autonomy over industrial relations in Ireland and Spain. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 237-254.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. et Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Berson, Y., Erez, M. et Adler, S. (2004). *Reflections of organizational identity and national culture on managerial roles in a multinational corporation*. Communication présentée Academy of Management Proceedings.
- Bertrand, M. et Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Besharov, M. L. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1485-1512.
- Birkinshaw, J. (1995). Is the country manager an endangered species? *Thunderbird International Business Review*, 37(3), 279-301.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 207-229.
- Birkinshaw, J. (2000). Network relationships inside and outside the firm, and the development of capabilities. *Network relationships and the firm*, 4-17.
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P. et Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review*, 9(3), 321-344.
- Birkinshaw, J. et Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N. et Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic management journal*, 221-241.
- Birkinshaw, J. M. et Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W. et Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443-455.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A. et John, S. (2011). The determinants of line management internalisation of HRM practices in MNC subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1654-1671.
- Björkman, I. et Welch, D. (2015). Framing the field of international human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 136-150.
- Blazejewski, S. (2012). Betwixt or beyond the lines of conflict? Biculturalism as situated identity in multinational corporations. *Critical perspectives on international business*, 8(2), 111-135.

- Bouquet, C. et Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508.
- Boxall, P. et Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M. et van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388.
- Brewer, M. B. et Pierce, K. P. (2005). Social identity complexity and outgroup tolerance. *Personality and social psychology bulletin*, 31(3), 428-437.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1), 82-101.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57.
- Brook, A. T., Garcia, J. et Fleming, M. A. (2008). The effects of multiple identities on psychological well-being. *Personality and social psychology bulletin*, 34(12), 1588-1600.
- Brooke, M. Z. (1984). *Centralization and autonomy: A study in organization behaviour*. Praeger Publishers.
- Burke, P. J. et Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press.
- Bélanger, J. et Edwards, P. (2006). Towards a political economy framework: TNCs as national and global players (*Multinationals, institutions and the construction of transnational practices* (p. 24-52): Springer.
- Bélanger, J., Lévesque, C., Jalette, P. et Murray, G. (2013). Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada. *Human Relations*, 66(3), 307-332.
- Caligiuri, P. M. et Stroh, L. K. (1995). Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 494-507.
- Cappellen, T. et Janssens, M. (2005). Career paths of global managers: Towards future research. *Journal of World Business*, 40(4), 348-360.
- Caves, R. E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge university press.
- Cerulo, K. A. (1997). Identity construction: New issues, new directions. *Annual review of Sociology*, 385-409.
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of economic perspectives*, 6(3), 79-100.
- Chuang, C.-M. et Chu, W.-Y. (1999). Managerial Roles of Country Managers and Coordination Mechanisms: An Empirical Research of Transnational Corporations in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 4(3), 219-230.
- Collinson, S. et Morgan, G. (2009). *Images of the multinational firm*. Citeseer.
- Contrepois, S. (2010). Internationalisation des entreprises et représentation des salariés. Le cas des multinationales françaises des services dans les pays de l'Est. *Travail et emploi*(123), 27-38.
- Cook, A. et Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.

- Cote, J. E. et Levine, C. G. (2014). *Identity, formation, agency, and culture: A social psychological synthesis*. Psychology Press.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. et Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Creed, W. D., DeJordy, R. et Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- d'Iribarne, P. (2006). Oser un management français ouvert au monde. *Le journal de l'école de Paris du management*(3), 8-14.
- Dabic, M. et Zorko, I. (2011). Insights into the transformation of multinational managers into global managers. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(2-4), 257-273.
- Dauth, T., Pronobis, P. et Schmid, S. (2017). Exploring the link between internationalization of top management and accounting quality: The CFO's international experience matters. *International Business Review*, 26(1), 71-88.
- Davoine, E., Schröter, O. et 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, 165-177.
- De Ruiter, M., Lub, X., Jansma, E. et Blomme, R. J. (2016). Psychological contract fulfillment and expatriate intrinsic career success: the mediating role of identification with the multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Delany, E. (1998). Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland (*Multinational corporate evolution and subsidiary development* (p. 239-267): Springer.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-hill.
- Desmarais, C. et De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*(6), 71-88.
- DiMaggio, P. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Drori, I., Honig, B. et Wright, M. (2009). Transnational entrepreneurship: An emergent field of study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1001-1022.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : A. Colin.
- Dunning, J. H. et Lundan, S. M. (2009). The internationalization of corporate R&D: a review of the evidence and some policy implications for home countries 1. *Review of Policy Research*, 26(1-2), 13-33.
- Dörrenbächer, C. et Gammelgaard, J. (2006). Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management*, 12(3), 266-283.
- Dörrenbächer, C. et Gammelgaard, J. (2011). Conflicts in headquarters–subsidiary relationships: Headquarters-driven charter losses in foreign subsidiaries. *Politics and*

- power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*, 231-254.
- Dörrenbächer, C., Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A. et Tüselmann, H. (2013). Staffing foreign subsidiaries with parent country nationals or host country nationals? Insights from European subsidiaries: Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Business and Innovation.
- Dörrenbächer, C. et Geppert, M. (2011). *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*. Cambridge University Press.
- Eagly, A. H. et Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., Wood, W. et Diekmann, A. B. (2012). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. Dans T. Eckes & H. M. Trautner (dir.), *The developmental social psychology of gender* (p. 123-174): Psychology Press.
- Edwards, G. et Molz, R. (2014). MNE practice transfer as a process of institutional change. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 31(2), 116-127.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, P. et Bélanger, J. (2009). The multinational firm as a contested terrain. *Images of the multinational firm*, 193-216.
- Edwards, T. (1998). Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: A case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 696-709. doi: 10.1080/095851998340964
- Edwards, T. (2010). The nature of international integration and human resource policies in multinational companies. *Cambridge Journal of Economics*, 35(3), 483-498.
- Edwards, T., Colling, T. et Ferner, A. (2007). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- Edwards, T. et Ferner, A. (2002). The renewed 'American Challenge': A review of employment practice in US multinationals. *Industrial Relations Journal*, 33(2), 94-111.
- Edwards, T. et Kuruvilla, S. (2005). International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-21.
- Edwards, T., Sanchez-Mangas, R., Bélanger, J. et McDonnell, A. (2015). Why are some subsidiaries of multinationals the source of novel practices while others are not? National, corporate and functional influences. *British Journal of Management*, 26(2), 146-162.
- Edwards, T., Tregaskis, O., Collings, D., Jalette, P. et Susaeta, L. (2013). Control over employment practice in multinationals: Subsidiary functions, corporate structures, and national systems. *ILR Review*, 66(3), 670-695.
- Edwards, T., Tregaskis, O. et McDonnell, A. (2020). Towards an understanding of configurational and national influences on international integration in the HR function in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.

- Evetts, J. (2006). Short note: The sociology of professional groups new directions. *Current Sociology*, 54(1), 133-143.
- Farley, J. U., Hoenig, S. et Yang, J. Z. (2004). Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 688-704.
- Fassinger, R. E., Shullman, S. L., & Stevenson, M. R. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *American Psychologist*, 65(3), 201.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. et Nordhaug, O. (2008). Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39(1), 151-166.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. et 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.
- Ferner, A., Almond, P. et Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of 'workforce diversity' in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 304-321.
- Ferner, A., Bélanger, J., Tregaskis, O., Morley, M. et Quintanilla, J. (2013). US multinationals and the control of subsidiary employment policies. *ILR Review*, 66(3), 645-669.
- Ferner, A., Edwards, T. et Tempel, A. (2012). Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. *Human Relations*, 65(2), 163-187.
- Ferner, A. et Quintanilla, J. (1998). Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 710-731.
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D. et Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509.
- Finney, M. et Von Glinow, M. A. (1988). Integrating academic and organisational approaches to developing the international manager. *Journal of Management development*, 7(2), 16-27.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge university press.
- Forster, N. (2000). The myth of the 'international manager'. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 126-142.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche (2e éd.)*. Montréal, QC: Chenelière.
- Franke, R. H., Hofstede, G. et Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research notea. *Strategic management journal*, 12(S1), 165-173.
- Friedland, R. et Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. Dans P. J. D. Walter W. Powell (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 232-263).
- Garnier, G. (1971). Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines. *Études internationales*, 2(1), 11-43.

- Garnier, G. (1978). Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales. *Études internationales*, 9(2), 214-235.
- Garnier, G. (1982). Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908.
- Garnier, G. (1984). The autonomy of foreign subsidiaries: environmental and national influences. *Journal of General Management*, 10(1), 57-82.
- Gaur, A. S., Delios, A. et Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual review of Sociology*, 1-33.
- Geppert, M. et Dörrenbächer, C. (2011). *Politics and power in the multinational corporation: An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Geppert, M. et Dörrenbächer, C. (2014). Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 226-244.
- Geppert, M., Matten, D. et Williams, K. (2003). Change management in MNCs: How global convergence intertwines with national diversities. *Human Relations*, 56(7), 807-838.
- Geppert, M. et Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49-69.
- Ghosal, S. et Bartlett, C. A. (1998). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. London: Random House Business Books.
- Ghoshal, S. et Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-626.
- Giddens, A. (1979). Agency, structure. In *Central problems in social theory* (p. 49-95). Springer.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. et Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Gregersen, H. B. et Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
- Grillat, M.-L. (2011). La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises. *Revue française de gestion*(3), 127-143.
- Grillat, M.-L. et Merignac, O. (2011). Stratégie de contrôle des activités internationales: la GIRH comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(1), 85-100.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Resources Information Center Annual Review Paper*, 29(2), 75.
- Gunnigle, P., Pulignano, V., Edwards, T., Belizón, M. J., Navrbjerg, S., Olsen, K. M. et Susaeta, L. (2015). Advancing understanding on industrial relations in multinational companies: Key research challenges and the INTREPID contribution. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 146-165.



- Gupta, A. K. et Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K. et Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Hall, D. T., Schneider, B. et Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Hall, P. et Soskice, D. (2002). Les variétés du capitalisme. Dans *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003)* (p. 47-124). Presses de Sciences Po (PFNSP).
- Hall, P. A. et Gingerich, D. W. (2009). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An empirical analysis. *British Journal of Political Science*, 39(3), 449-482.
- Harding, N., Lee, H. et Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237.
- Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management*, 7, S3-S16.
- Harris, H. (2002). Think international manager, think male: why are women not selected for international management assignments? *Thunderbird International Business Review*, 44(2), 175-203.
- Harvey, M., Fisher, R., McPhail, R. et Moeller, M. (2009). Globalization and its impact on global managers' decision processes. *Human resource development international*, 12(4), 353-370.
- Harzing, A.-W. (2000). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Harzing, A.-W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Harzing, A.-W. et Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-214.
- Heames, J. T. et Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the 'executive' from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 29-41.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A. et Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325.
- Hekman, D. R., Van Knippenberg, D. et Pratt, M. G. (2016). Channeling identification: How perceived regulatory focus moderates the influence of organizational and professional identification on professional employees' diagnosis and treatment behaviors. *human relations*, 69(3), 753-780.
- Herrmann, P. et Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69-78.
- Herrmann, P. et Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.

- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. et Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, UK.
- Hofstede, G. et Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind (Revised and expanded 2nd ed.)*. New York.
- Hogg, M. A. et Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. et White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social psychology quarterly*, 255-269.
- Holgate, J., Hebson, G. et McBride, A. (2006). Why gender and 'difference' matters: a critical appraisal of industrial relations research. *Industrial Relations Journal*, 37(4), 310-328.
- Hong Chung, L., Gibbons, P. T. et Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17(2), 153-165.
- Horton, K. E. et de Araujo Wanderley, C. (2018). Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*, 38, 39-50.
- Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38(3), 673-703.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Inkpen, A. C. et Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Iribarne, P. d. (1989). *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- Ishii, K. (2012). Dual organizational identification among Japanese expatriates: The role of communication in cultivating subsidiary identification and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1113-1128.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. et Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jenkins, A. et Van Wijk, G. (1996). *Hesitant innovation: The recent evolution of human resources management in France*. *European Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.
- Kalubi, J.-C. (2014). Les identités professionnelles dans le miroir du discours: Concepts, méthodes et valorisation des rôles. *Phronesis*, 3(3), 1-4.
- Kern, P., Edwards, T., Almond, P. et Tregaskis, O. (2018). *Varieties of Globalizing Actor: Towards an Understanding of the Multiple Roles of Those Involved in the Enactment of Global Norms*. Communication présentée 30th Annual Meeting.

- Kogut, B. et Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B. et Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kornberger, M. et Brown, A. D. (2007). Ethics' as a discursive resource for identity work. *Human Relations*, 60(3), 497-518.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., Marano, V. et Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176-184.
- Kostova, T. et 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.
- Kostova, T., Roth, K. et Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, 33(4), 994-1006.
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R. et Mishra, H. A. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 259-282.
- Koveshnikov, A., Tienari, J. et Piekkari, R. (2019). Gender in international business journals: A review and conceptualization of MNCs as gendered social spaces. *Journal of World Business*, 54(1), 37-53.
- Kraus, F., Haumann, T., Ahearne, M. et Wieseke, J. (2015). When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension. *Journal of Retailing*, 91(3), 486-515. doi: 10.1016/j.jretai.2015.03.001
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American journal of occupational therapy*, 45(3), 214-222.
- Kristensen, P. H. et Zeitlin, J. (2001). The making of a global firm: local pathways to multinational enterprise. *The multinational firm: organizing across institutional and national divides*, 172-195.
- Kristensen, P. H. et Zeitlin, J. (2005). *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford University Press on Demand.
- Laffineur, C. et Mouhoud, E. M. (2015). The jobs at risk from globalization: the French case. *Review of World Economics*, 151(3), 477-531.
- Lammers, J. C. et Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356-377.
- Lawrence, T. B. et Buchanan, S. (2008). Power, Institutions and organizations. Dans R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: London : SAGE.
- Lawrence, T. B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. (dir.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2nd<sup>e</sup> éd., Vol. 2, p. 215-254). California: Sage Publications.
- Lazarova, M., Peretz, H. et Fried, Y. (2017). Locals know best? Subsidiary HR autonomy and subsidiary performance. *Journal of World Business*, 52(1), 83-96.

- Lee, K.-P., You, C.-Y. et Bae, J.-Y. (2017). The impact of foreign ownership and control on the organizational identification of host country managers working at MNC subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1739-1765.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. et Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about ‘global mindset’: Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.
- Licata, L. (2007). La théorie de l’identité sociale et la théorie de l’auto-catégorisation: le Soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de psychologie sociale*, 1, 19-33.
- Lin, A. C. (1998). Bridging positivist and interpretivist approaches to qualitative methods. *Policy studies journal*, 26(1), 162-180.
- Linville, P. W. (1987). Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression. *Journal of personality and social psychology*, 52(4), 663.
- Lipiansky, E.-M., Taboada-Leonetti, I. et Vasquez, A. (1998). Introduction à la problématique de l’identité. Dans *Stratégies identitaires* (p. 7-26). Presses Universitaires de France.
- Lirio, P., Lituchy, T. R., Ines Monserrat, S., Olivas-Lujan, M. R., Duffy, J. A., Fox, S., . . . Santos, N. (2007). Exploring career-life success and family social support of successful women in Canada, Argentina and Mexico. *Career Development International*, 12(1), 28-50.
- Liu, W. (2004). The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. *International Journal of Manpower*, 25(6), 500-517.
- Livengood, R. S. et Reger, R. K. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48-66.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335.
- Lu, Y. et Bjorkman, I. (1997). HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization. *International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 614-628.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London and New York: Macmillan.
- Léonard, E. (2015). *Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*. De boeck. 165 pages.
- Léonard, E., Pulignano, V., Lamare, R. et Edwards, T. (2014). Multinational corporations as political players. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(2), 171-182.
- Léonard, E. et Taskin, L. (2019). Critique d’une gestion des ressources humaines toujours plus stratégique. Dans Y. Hallée, F. B. Malo & J. Douglas Thwaites (dir.), *L’humain, plus qu’une ressource au cœur de la gestion* (p. 417). Québec: Presses Universitaires de Laval.
- Lévesque, C. et Murray, G. (2010). Asymmetric integration and the restructuring of social relations in global firms: Actors, institutions and norms. *Social Regionalism in the Global Economy* (p. 45-61). Routledge.
- Manuti, A., Mininni, G. et Attanasio, S. (2016). From professional identity to organizational membership and back. *Qualitative Research Journal*, 16(1), 51-67.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of politics*, 24(4), 662-678.
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 587-608.
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.

- March, J. G. et Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of institutions* (p. 227): New York: Free Press.
- March, J. G. et Weil, T. (2003). *Le leadership dans les organisations*. Presses des MINES.
- Marchand, A., Blanc, M. et Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine*, 68(6), 405-411.
- McCall, M. W. et Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Harvard Business Press.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, K. E., Mudambi, R. et Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of management studies*, 48(2), 235-252.
- Michailova, S. et Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383-396.
- Michailova, S., Mustaffa, Z. et Barner-Rasmussen, W. (2016). Subsidiaries of Multinational Corporations A Framework for Analyzing Employee Allegiances. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 116-127.
- Michailova, S., Piekkari, R., Storgaard, M. et Tienari, J. (2017). Rethinking ethnocentrism in international business research. *Global strategy journal*, 7(4), 335-353.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, T. L. et Wesley, C. L. (2010). Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705-733.
- Molina, C. (2012). Understanding institutional plurality in multinational enterprises: The roles of institutional logic and social identification. In *Institutional theory in international business and management* (p. 399-423). Emerald Group Publishing Limited.
- Monzani, L., Bark, A. S. H., van Dick, R. et Peiró, J. M. (2015). The synergistic effect of prototypicality and authenticity in the relation between leaders' biological gender and their organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 737-752.
- Monzani, L., Braun, S. et van Dick, R. (2016). It takes two to tango: The interactive effect of authentic leadership and organizational identification on employee silence intentions. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 246-266.
- Morgan, G. et Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, 59(11), 1467-1490.
- Morgan, G., Kristensen, P. H. et Whitley, R. (2001). *The multinational firm: organizing across institutional and national divides*. Oxford University Press, USA.
- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 3, 1-27.
- Mudambi, R. (2002). Knowledge management in multinational firms. *Journal of International Management*, 8(1), 1-9.

- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Mullins, W. et Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43.
- Murray, G. (2010). La transnationalisation des modes de production et ses conséquences. *Droit international du travail. Perspectives canadiennes*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 5-32.
- Murray, G., Jalette, P., Bélanger, J. et Lévesque, C. (2014). The ‘hollowing out’ of the national subsidiary in multinational companies: is it happening, does it matter, what are the strategic consequences? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(2), 217-236.
- Myloni, B., Harzing, A.-W. et Mirza, H. (2007). The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2057-2074.
- Newark, D. A. (2014). Indecision and the construction of self. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 162-174.
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory-How well does it explain behavior of organizations? *management revue*, 9-32.
- Nummela, N., Saarenketo, S. et Puumalainen, K. (2004). A global mindset—a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51-64.
- O'Malley, L., O'Dwyer, M., McNally, R. C. et Murphy, S. (2014). Identity, collaboration and radical innovation: The role of dual organisation identification. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1335-1342.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Osty, F., Sainsaulieu, I. et Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise: : penser le développement des organisations*. La découverte.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic management journal*, 21(5), 525-548.
- Pahlberg, C. (1995). *Cultural differences and problems in HQ-subsidiary relationships in MNCs*. Företagsekonomiska institutionen.
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 10(1), 9-18.
- Pezé, S. (2012). La construction identitaire en situation: Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs. *Gestion et Management*. Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: *Harper and Row Publishers*.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
- Phene, A. et Almeida, P. (2008). Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 901-919.

- Philipp, K., Phil, A., Tony, E. et Olga, T. (2019). Multinational and transnational organisations: The role of globalizing actors. In *The Oxford Handbook of Management Ideas* (p. 176-194). Oxford.Oxford University Press.
- Piekkari, R. et Welch, C. (2010). The human dimension in multinational management: A way forward. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 467-476.
- Porey, K. (1998). *La GIRH dans les entreprises multinationales: éclatement et coordination*. Communication présentée La GRH éclatée.
- Prahalad, C. et Doz, Y. (1987). The multinational mission: balancing local demands and global vision. Free Press, NY.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be?: Central questions in organizational identification. Dans D. A. G. Whetten, P. C (dir.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. (p. 171-207): Thousand Oaks, CA: SageCentral questions in organizational identification.
- Pucik, V. et Saba, T. (1998). Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the state-of-the-art. *Human Resource Planning*, 21(4), 40-41.
- Pudelko, M. et Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 535-559.
- Pullen, A. (2006). Managing identity. In *Managing Identity* (p. 1-13). Springer.
- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 589-659.
- Rao, H., Monin, P. et Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American journal of sociology*, 108(4), 795-843.
- Reade, C. (1998). *Organisational identification of managers in multinational corporations: a quantitative case study in India and Pakistan*. (Doctoral Thesis, London School of Economics and Political Science (United Kingdom)).
- Reade, C. (2001a). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 405-424.
- Reade, C. (2001b). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Reade, C. (2003). Going the extra mile: Local managers and global effort. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 208-228.
- Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 123-155.
- Regner, P. et Zander, U. (2011). Knowledge and strategy creation in multinational companies. *Management international review*, 51(6), 821-850.
- Reichel, A., Brandl, J. et Mayrhofer, W. (2009). Departmental status in light of a growing proportion of female staff: the case of human resource management. *European Journal of International Management*, 3(4), 457-477.

- Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R. et Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252-1269.
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American sociological review*, 218-235.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rolfesen, M. (2013). Transfer of labour-management partnership in multinational companies. *Industrial Relations Journal*, 44(3), 316-331.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington books New York.
- Rosenzweig, P. M. et Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Rothbard, N. P. et Ramarajan, L. (2009). Checking your identities at the door? Positive relationships between nonwork and work identities. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 125-148.
- Roulet, T. J. (2016). When Work Ceases to be Identity, Identity Becomes Work. *Symbolic Interaction*, 39(2), 339-341.
- Rupidara, N. S. et McGraw, P. (2011). The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries. *Human Resource Management Review*, 21(3), 174-185.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and Professional Identification A Case of Newspaper Journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Saba, T. (2019). Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines à l'international: une réflexion inachevée. Dans F. B. Malo, J. Douglas Thwaites & Y. Hallée (dir.), *L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion* (p. 417). Québec: Presses Universitaires de Laval.
- Saba, T. et Doucet, R. (2002). La gestion des ressources humaines à l'international. *Gestion*, 27(1), 31-32.
- Saba, T. et Pucik, V. (1997). Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines au sein des entreprises internationales: élaboration d'un cadre conceptuel. Bibliothèque nationale du Québec.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. (4e édition<sup>e</sup> éd.). Presses de Sciences po.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation, dans Karsenti TS & L. Savoie-zajc (dir.), Introduction à la recherche en éducation, Sherbrooke, Éditions du CRP.
- Schaaper, J., Amann, B., Jaussaud, J., Nakamura, H. et Mizoguchi, S. (2013). Human resource management in Asian subsidiaries: comparison of French and Japanese MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1454-1470.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. et Liu, J. (1996). Think manager--think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 33-41.
- Schmid, H. (1981). Qualitative research and occupational therapy. *American Journal of Occupational Therapy*, 35(2), 105-106.
- Schram, S. F. (2004). Beyond paradigm: resisting the assimilation of phronetic social science. *Politics & Society*, 32(3), 417-433.



- Schuler, R. S., Dowling, P. J. et De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (Thousand Oaks, Cal, Sage Publications).
- Seo, M.-G. et Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J. et Stanton, G. C. (1976). Self-concept: Validation of construct interpretations. *Review of educational research*, 46(3), 407-441.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American economic review*, 49(3), 253-283.
- Singh, H. et Kogut, B. (1989). *Industry and Competitive Effects on the Choice of Entry Mode*. Communication présentée Academy of Management Proceedings.
- Sklair, L. (2001). *Transnational capitalist class*. Wiley Online Library.
- Skorikov, V. B. et Vondracek, F. W. (2011). Occupational identity. In *Handbook of identity theory and research* (p. 693-714). Springer.
- Soenens, B. et Vansteenkiste, M. (2011). When is identity congruent with the self? A self-determination theory perspective. In *Handbook of identity theory and research* (p. 381-402). Springer.
- Solomon, C. M. et Schell, M. S. (2009). *Managing across cultures*. Tata McGraw-Hill Education.
- Soskice, D. W. et Hall, P. A. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press Oxford.
- Sousa, C. M. et Tan, Q. (2015). Exit from a foreign market: do poor performance, strategic fit, cultural distance, and international experience matter? *Journal of International Marketing*, 23(4), 84-104.
- Stets, J. E. et Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.
- Story, J. S., Barbuto Jr, J. E., Luthans, F. et Bovaird, J. A. (2014). Meeting the challenges of effective international HRM: Analysis of the antecedents of global mindset. *Human resource management*, 53(1), 131-155.
- Stryker, S. et Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 284-297.
- Sveningsson, S. et Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.
- Tan, D. et Mahoney, J. T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
- Taylor, S., Beechler, S. et Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.

- Tempel, A. et Walgenbach, P. (2007). Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44(1), 1-24.
- Thoits, P. A. (1983). Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *American sociological review*, 174-187.
- Thory, K. (2008). The internationalisation of HRM through reverse transfer: Two case studies of French multinationals in Scotland. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 54-71.
- Tippmann, E., Scott, P. S. et Mangematin, V. (2012a). Learning in MNCs: How subsidiary managers do (and do not) create global solutions. *Journal of International Business Studies*, 43, P. 746-771.
- Tippmann, E., Scott, P. S. et Mangematin, V. (2012b). Problem solving in MNCs: How local and global solutions are (and are not) created. *Journal of International Business Studies*, 43(8), 746-771.
- Tippmann, E., Scott, P. S. et Mangematin, V. (2014). Subsidiary managers' knowledge mobilizations: Unpacking emergent knowledge flows. *Journal of World Business*, 49(3), 431-443.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142-152.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. et Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A. et McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and social psychology bulletin*, 20, 454-454.
- Valiorgue, B. (2011). L'organisation face à l'hétérogénéité institutionnelle: les réponses apportées par la théorie néo-institutionnelle des organisations (p. 16): Chaire de recherche: Alter-gouvernance
- Vignoles, V. L., Schwartz, S. J. et Luyckx, K. (2011). Introduction: Toward an integrative view of identity. In *Handbook of identity theory and research* (p. 1-27). Springer.
- Volkov, I. (2012). *Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales: efficacité et influence des facteurs contextuels*. (Université de Montréal).
- Vora, D. et Kostova, T. (2007). A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327-350.
- Vora, D., Kostova, T. et Roth, K. (2007). Roles of subsidiary managers in multinational corporations: The effect of dual organizational identification. *Management international review*, 47(4), 595-620.
- Wajcman, J. (2000). Feminism facing industrial relations in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), 183-201.
- Wajcman, J. (2013). *Managing like a man: Women and men in corporate management*. John Wiley & Sons.
- Watson, T. J. (2001). The emergent manager and processes of management pre-learning. *Management Learning*, 32(2), 221-235.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.

- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62(3), 425-452. doi: 10.1177/0018726708101044
- Weber, J. M., Kopelman, S. et Messick, D. M. (2004). A conceptual review of decision making in social dilemmas: Applying a logic of appropriateness. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 281-307.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications, Inc.
- White, R. E. et Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business quarterly*, 49(2), 59-69.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. OUP Oxford.
- Whitley, R. (2009). The multinational company as a distinct organizational form. *Images of the multinational firm*, 145-166.
- Williams, C. (2011). Subsidiary manager socio-political interaction: the impact of host country culture. *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*, 283-314.
- Winter, S. G. et Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Wu, Y. et Schäffer, U. (2015). Organisational identification and decision-making use of decoupled performance measurement systems. *China Journal of Accounting Studies*, 3(2), 109-135.
- Yahiaoui, D. (2015). Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1665-1693.
- Yeoh, P.-L. (2004). International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, 21(4/5), 511-535.
- Yeung, H. W.-C. (2002). Entrepreneurship in international business: An institutional perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(1), 29-61.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5).
- Young, S. et Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.
- Yuval-Davis, N. (2006). Intersectionality and feminist politics. *European Journal of Women's Studies*, 13(3), 193-209.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

## Annexe 1 : Recension des écrits les plus importants sur l'identification organisationnelle des gestionnaires

Études	Axe de recherche	Approche théorique	Méthode	Principaux résultats	Antécédents	Conséquences
(Gregersen et Black, 1992)	Les facteurs expliquant l'identification de l'expatrié à la filiale et à la société mère.		Quantitative : questionnaire auprès de 321 gestionnaires américains expatriés dans les pays européens et dans les pays pacifiques	Les antécédents de l'engagement organisationnel sont classés en 4 catégories : personnels, reliés au travail, organisationnels et les facteurs non liés au travail.  Cette étude traite plutôt l'engagement des expatriés, mais l'auteur utilise quelquefois le terme identification.	-Période d'occupation d'un poste -Anciennes expériences à l'étranger - Discretion de rôle - Ambiguïté du rôle et conflit de rôle - Formation pré-départ de l'expatrié. - Ajustement à l'environnement du pays hôte - Interaction au sein du pays hôte.	
(Reade, 1998) Thèse de doctorat	L'importance de l'identification des gestionnaires locaux à la filiale et à l'entreprise mère de l'EMN.	Théorie de l'identité sociale		- L'identification organisationnelle à la filiale locale versus à l'ensemble de l'EMN est influencée par le type de la filiale au sein de laquelle le gestionnaire travaille.	- Type de la filiale de l'EMN	
(Reade, 2001a)	L'identification organisationnelle duale au sein de l'EMN.	Théorie de l'identité sociale  La perspective basée sur les valeurs	Quantitative : des études de cas empiriques menées en Inde et en Pakistan. - Industrie des produits de consommation.	- Les gestionnaires locaux font la distinction entre l'identification organisationnelle à la filiale et l'identification organisationnelle au siège social : deux groupes d'identification différents.	- Type de la filiale de l'EMN : Implémentateur ou leader stratégique (la typologie de Bartlett and Ghoshal, 1995).	
(Reade, 2001b)	Antécédents de l'identification organisationnelle des gestionnaires locaux	Théorie de l'identité sociale	Quantitative : questionnaire distribué au sein d'une même EMN (1 cas) : dans les filiales	L'identification locale est mieux expliquée par des antécédents relatifs au contexte local et l'identification globale est mieux expliquée par des antécédents relatifs au	- Prestige et la distinction de l'organisation - Soutien et appréciation des supérieurs	

			indiennes et pakistanaises d'une EMN britannique (Britcorp).	contexte global.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opportunité d'avancement de carrière</li> <li>- L'accès à des positions hiérarchiques dans le pays étudié.</li> </ul>	
(Reade, 2003)	L'identification organisationnelle duale des gestionnaires des EMN et sa conséquence.		Empirique : Questionnaire auprès de 317 gestionnaires locaux	Seule l'identification à l'EMN dans son ensemble entraîne des comportements extra-rôle (going extra miles) envers l'ensemble de l'EMN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien et appréciation du supérieur</li> <li>- Opportunités de carrières</li> <li>- Prestige et caractère distinctif de l'organisation</li> </ul>	Comportements extra-rôle : valide seulement pour l'identification à l'ensemble de l'EMN.
(Vora et Kostova, 2007)	Modèle pour l'identification organisationnelle duale des gestionnaires au sein des filiales.	Théorie de l'identité sociale ; théorie de l'auto-catégorisation	Article théorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 caractéristiques pour la double identification organisationnelle : L'ampleur relative ou et la forme.</li> <li>- les multiples identifications ne sont pas considérées comme des identifications séparées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le type de l'EMN</li> <li>- Distance culturelle</li> <li>- Distance institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle du gestionnaire de la filiale</li> <li>- Conflit de rôle</li> <li>- Coopération filiale-siège,</li> <li>- Transfert des connaissances.</li> </ul>
(Vora et al., 2007)	Effet de l'identification organisationnelle duale sur les gestionnaires des filiales	Théorie de l'identité sociale	Quantitative : questionnaire envoyé à 209 gestionnaires de filiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification organisationnelle duale des gestionnaires des filiales impacte l'exercice de leur rôle et est aussi liée au conflit de rôle.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôles des gestionnaires de la filiale</li> <li>- conflit de rôle (non significatif).</li> </ul>
(Ishii, 2012)	L'identification organisationnelle duale des expatriés japonais.		Quantitative : Des données d'enquête de 159 expatriés japonais aux États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La connaissance de la langue locale est liée positivement et significativement à l'identification des expatriés à la filiale</li> <li>- la double identification n'est pas liée au stress.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La connaissance de la langue locale (l'antécédent peut être <b>la communication</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation des expatriés à leur mission</li> <li>- Réduction du niveau de stress au travail</li> </ul>
(Blazejewski, 2012)	Critique de l'identité double des gestionnaires des filiales.	Introduction du concept d'identité située au sein de l'EMN.	Article théorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critiquer les hypothèses qui sous-tendent cette vision positive de la double identité dans les EMN (boundary spanning et gestionnaire des conflits)</li> <li>- Proposer une conceptualisation alternative repositionnant la double identité comme un processus</li> </ul>		

				situationnel et potentiellement contesté.		
(O'Malley, O'Dwyer, McNally et Murphy, 2014)	Établir le lien entre la double identification organisationnelle et l'innovation		Qualitative : les interviews narratifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La double identification organisationnelle a mené à l'innovation dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.</li> <li>- Avantage de la double identification organisationnelle à la filiale et à d'autres filiales opérant dans le même pays et dans le même secteur.</li> </ul>		L'innovation au sein de l'industrie pharmaceutique
(Lee, You et Bae, 2017)	Comment la propriété étrangère et le contrôle affectent-ils l'identification organisationnelle des gestionnaires nationaux des pays hôtes qui travaillent dans des filiales locales des EMN ?	Théorie de l'identité sociale ; théorie de l'auto-catégorisation	Échantillon de 428 managers coréens travaillant dans 43 filiales coréennes de multinationales de 23 pays.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La double identification organisationnelle du gestionnaire local de la filiale est confirmée.</li> <li>- lien entre l'identification organisationnelle des gestionnaires locaux et le degré de la participation et du contrôle étranger.</li> <li>- la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise joue un rôle modérateur significatif dans cette relation.</li> </ul>	- la participation et le contrôle à l'étranger impactent négativement l'identification des gestionnaires locaux avec la filiale.	
(De Ruitter, Lub, Jansma et Blomme, 2016)	L'identification organisationnelle des expatriés au sein des EMN	La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité pour expliquer le lien entre le CP et l'IO	Quantitative : Questionnaires auprès de 197 expatriés au sein d'une EMN de technologie dont le siège social est établi aux Pays-Bas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification organisationnelle des expatriés un rôle médiateur partiellement la relation entre l'accomplissement du contrat psychologique par l'organisation et le succès de carrière intrinsèque.</li> </ul>	- Accomplissement du contrat psychologique de la part du siège social (accomplir les promesses) est lié positivement à l'identification organisationnelle des expatriés au siège.	- Le succès de carrière intrinsèque : satisfaction vis-à-vis de la carrière, satisfaction vis-à-vis du travail)
(Michailova, Mustaffa et Barner-Rasmussen, 2016)	L'allégeance des employés aux filiales des EMN (regroupe l'identification organisationnelle, l'engagement organisationnel, l'intention de rester au sein de l'organisation)	Article théorique	Les gestionnaires sont inclus, mais cette étude ne se limite pas à l'étude des gestionnaires des filiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau d'allégeance des employés des filiales dépend d'une variable du niveau individuel qui est l'origine de l'employé.</li> <li>- Les auteurs ont classé les employés en 3 catégories : ressortissants des pays parents (PCN), les ressortissants du pays d'accueil (HCN) et ressortissants de pays tiers (de TCN).</li> </ul>		

(Monzani et al., 2015)	Investiguer le lien entre le genre biologique des leaders et leur niveau d'identification organisationnelle	La théorie de la congruité du rôle		<ul style="list-style-type: none"> <li>- la relation entre le genre biologique et l'identification organisationnelle est médiatisée par les dimensions de l'autorégulation.</li> <li>- La variable prototypique (quand le leader représente bien le groupe d'employés qu'il supervise) modère la relation entre le genre biologique et l'identification organisationnelle : plus le leader est prototypique plus facile sera son IO (surtout pour les femmes).</li> </ul>	-le genre biologique	
(Kraus, Haumann, Ahearne et Wieseke, 2015)	Investiguer le lien entre l'identification organisationnelle des gestionnaires des ventes et l'identification organisationnelle des vendeurs	Théorie de l'identité sociale  Théorie de l'auto-catégorisation	Quantitative questionnaire auprès de 302 gestionnaires et 2,296 vendeurs	- Il existe un lien entre l'identification organisationnelle des gestionnaires des ventes et l'identification organisationnelle des vendeurs : ce lien peut être positif (accord) ou négatif (tension).		<ul style="list-style-type: none"> <li>- la force de ventes</li> <li>- Satisfaction des clients</li> </ul>
Zhang et al (2006)	Investiguer le lien entre l'identification organisationnelle des gestionnaires seniors des filiales et l'intention de quitter					

## Annexe 2 : Grille d'entretien semi-dirigé

- I. Présentation de l'intervenant, du projet de recherche et des objectifs de l'étude
- II. Signature du formulaire de consentement
- III. Informations sur le répondant

### **Pouvez-vous nous parler un peu de vous?**

#### III.1 Identité professionnelle

- Pouvez-vous nous présenter votre formation académique et votre parcours professionnel depuis la graduation jusqu'à présent?
- Quel est votre rôle actuel au sein de la filiale et au sein de l'ensemble de l'EMN?
- Pourquoi vous êtes devenu un gestionnaire au sein d'une filiale d'une EMN?
- Quels sont les objectifs de votre emploi actuel? Quelles sont vos craintes par rapport à ce poste ?
- Dans l'idéal, qu'est-ce que vous voulez qu'on retienne de vous?
- Quelles sont vos aspirations de carrières?

#### III.2 Identification organisationnelle

- Est-ce que vous êtes intéressé par ce que les autres pensent de votre filiale? De l'ensemble de l'EMN? Que pensez-vous des commentaires positifs ou négatifs?
- Est-ce que vous avez un sentiment d'appartenance et/ou de fierté plus fort pour la filiale ou pour l'EMN? (Est-ce que vous vous sentez plus comme un membre de la filiale ou comme un membre de l'EMN)?
- Est-ce que vous êtes prêt à quitter votre entreprise actuelle si une autre entreprise vous propose un salaire plus élevé?



### III.3 Identité sexuelle

- Dans la littérature, il ressort que les femmes ont certains attributs tels que l'altruisme et la douceur qui les amènent à ne pas contrarier les décisions des niveaux supérieurs et que les hommes ont certains attributs plus agressifs et autoritaires, ce qui les amène à vouloir contrarier les décisions des niveaux supérieurs. Qu'est-ce que vous en pensez? Est-ce que vous vous reconnaissez dedans?
- Pensez-vous que le fait d'être une femme ou un homme peut avoir une influence sur votre prise de décision au travail et plus particulièrement sur les décisions relatives aux pratiques de GRH?

### III.4 Autres identités

- Est-ce que cela fait une différence d'être un manager (nationalité) dans une filiale (pays d'accueil) d'une multinationale (pays d'origine)?

## IV. Informations générales sur la filiale et l'EMN

### **Pouvez-vous nous parler un peu de votre entreprise multinationale et filiale ?**

#### IV.1 Pays d'origine

- Dans quel pays est situé le siège social de la maison mère ?

#### IV.2 La stratégie d'affaire

- Quelle est la stratégie de l'EMN en matière de ses produits et services ? Standardisation ou différenciation ou un mélange des deux ? Quelle est la proportion des produits/ services standardisés ?
- Structure de l'EMN : comment est organisée votre EMN ?
  - Est-ce qu'elle est structurée en divisions ? Si oui, est-ce que c'est par produits ou par fonctions ?
  - Est-ce qu'elle est structurée par zone géographique ? Par pays ou région ?

- Est-ce qu'il y a d'autres éléments importants qui caractérisent la structure au-delà des divisions ou de la zone géographique ? Si oui, lesquels ?
- Pouvez-vous décrire l'influence relative de ces éléments de structure que vous avez identifiés ?

#### IV.3 Mode d'entrée de l'EMN dans le pays d'origine et année de création

- Comment et en quelle année cette filiale a été créée (a débuté ses activités)?
- Quel est le nom de cette filiale ? Est-il identique au nom de l'EMN ?

#### IV.4 Le secteur d'activité

- Dans quel secteur opère la filiale ?

#### IV.5 La taille de la filiale

- Au total, combien d'employés réguliers travaillent au sein de cette filiale ?

#### IV.6 La distance culturelle

- Quelles sont les plus grandes différences culturelles entre votre pays et le pays de la maison mère?
- Est-ce que ces différences ont un impact sur vos décisions en matière de pratiques de GRH que vous utilisez au sein de votre filiale? Si oui, comment? (Donnez-nous des exemples de pratiques).

#### IV.7 La structure internationale de la fonction RH

- Est-ce qu'il existe au sein de votre EMN un comité international formé de cadres supérieurs qui est chargé du développement des normes, politiques et pratiques de GRH qui doivent être appliquées au niveau mondial ?
  - Si oui, combien de personnes de votre filiale sont impliquées dans ce comité ?
- Est-ce qu'il existe au sein de votre EMN un système d'information international

pour la gestion des RH ?

- Est-ce que votre filiale est dans l'obligation de faire du reporting des données RH (ex : coût de la main-d'œuvre, le nombre d'employés, le taux de roulement du personnel, l'absentéisme, la productivité de la main-d'œuvre, la diversité de la main-d'œuvre) à un niveau organisationnel supérieur ?
- Quels sont les mécanismes permettant à un gestionnaire RH du niveau d'une filiale d'entrer en communication avec les autres gestionnaires RH ? (p. ex., des réunions ordinaires, conférences internationales, comités ad hoc, groupes virtuels (p. ex., par skype ou téléphone) ? À quelle fréquence ces moyens sont utilisés ?

#### IV.8 Les capacités organisationnelles externes de la filiale

- Est-ce que la disponibilité et la qualité (fiabilité) des fournisseurs locaux dont votre filiale a besoin constituent une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou de nouveaux mandats?
- Jusqu'à quel point la filiale a adapté sa façon de faire ses affaires à cause des relations avec ses clients et fournisseurs les plus importants?

### V. Informations sur l'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques RH

- Comment qualifiez-vous votre niveau d'autonomie dans la création de nouvelles politiques et/ou pratiques de GRH ?
- Comment qualifiez-vous votre niveau d'autonomie dans l'implantation des politiques et/ou pratiques de GRH ?
- En comparaison avec les pratiques de GRH qui existent au sein de la maison mère de votre EMN, comment décrivez-vous les pratiques de GRH de votre filiale ? Pourquoi ?

- En comparaison avec les pratiques de GRH dans les entreprises locales du même secteur, comment décrivez-vous les pratiques de GRH de votre filiale? Pourquoi?
- Pouvez-vous nous donner des exemples de pratiques? Les pratiques de recrutement, celles de gestion de la performance, celles de gestion de la rémunération, celles de formation et de développement des compétences ?
- Est-ce que vous avez des pratiques de Santé et Sécurité au Travail (SST) au sein de votre filiale ? Comment décrivez-vous ces pratiques en comparaison avec les pratiques de la maison mère ?
- Est-ce que vous avez des pratiques de gestion de la diversité de la main-d'œuvre ? Comment décrivez-vous ces pratiques en comparaison avec les pratiques de la maison mère ?

# Annexe 3 : Certificat d'approbation éthique



Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES)

24 janvier 2020

Objet: Approbation éthique – « Les gestionnaires mondialisés dans les entreprises multinationales »

M. Gregor Murray,

Le Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES) a étudié le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat; copie également envoyée au Bureau Recherche-Développement-Valorisation.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CERSES tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Marie-Josée Bernardi, vice-présidente  
Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES)  
Université de Montréal

c.c. Gestion des certificats, BRDV  
p.j. Certificat #CERSES-19-132-D

**adresse postale**  
C.P. 6128, succ. Centre-ville  
Montréal QC H3C 3J7

**adresse civique**  
3333, Queen Mary  
Local 220-3  
Montréal QC H3V 1A2

Téléphone : 514-343-6111 poste 2604  
cereses@umontreal.ca  
www.cereses.umontreal.ca

**Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES)**

**CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE**

*Le Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.*

**Projet**

**Titre du projet** Les gestionnaires mondialisés dans les entreprises multinationales

**Chercheur requérant** Gregor Murray, professeur titulaire, FAS - École de relations industrielles

**Étudiante couverte :** Sondes Turki, candidate au doctorat, FAS - École de relations industrielles

**Financement**

**Organisme** Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et Chaire de recherche du Canada sur la mondialisation et le travail

**Programme**

Titre de l'octroi si différent

**Numéro d'octroi** 229995

**Chercheur principal**

**No de compte**

**MODALITÉS D'APPLICATION**

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au Comité qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au Comité.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du Comité.



Marie-Josée Bernardi, vice-présidente  
Comité d'éthique de la recherche en sciences  
et en santé (CERSES)  
Université de Montréal

**24 janvier 2020**  
Date de délivrance

**1er février 2021**  
Date de fin de validité

**1er février 2021**  
Date du prochain suivi

## Annexe 4 : Grille de codage

- **Contexte institutionnel**
  - Effets du pays d'origine
  - Effets du pays d'accueil
  - La culture ou les institutions nationales
    - Belgique
    - Canada
    - France
    - États-Unis
  
- **Contexte organisationnel**
  - Gouvernance de l'entreprise
  - Histoire de l'EMN
    - Crises
    - Réorganisation / restructuration
    - Fusion/acquisition
  - Valeurs de l'EMN
  - Contexte du marché
  - Contexte sectoriel
  - Stratégie d'affaires de l'entreprise multinationale
    - Niveaux hiérarchiques
    - Structure organisationnelle : familiale, publique, côté en bourse, à but non lucratif, les bureaux régionaux, centre d'excellence
    - Produits et services
  - Structure de la fonction RH
    - Reporting RH
    - Comité RH international
    - Système informatique international
    - Réseautage en RH
  - Histoire de la filiale
    - Âge
    - Taille
    - Brownfield
    - Greenfield
  - Capacités organisationnelles de la filiale
  
- **Gestionnaire de filiale : caractéristique**
  - Carrières et profil
    - Formation et diplôme
    - Carrière internationale : expériences internationales
    - Poste occupé

- Âge
  - Pays d'origine
  - Identité sexuelle
  - Identité professionnelle
  - Identification organisation
  - Autres informations personnelles générales : situation civile, nombre d'enfants, ...
  
- **Gestionnaire de filiale : Autonomie**
  - Autonomie très forte
    - Création
    - Implantation
  - Autonomie modérée
    - Création
    - Implantation
  - Autonomie très faible
    - Création
    - Implantation
  
- **Politiques RH**
  - Santé et sécurité au travail
  - Égalité et diversité
  - Rémunérations
  - Gestion de la performance
  - Recrutement
  - Formation et développement des compétences
  - Gestion des talents
  - Organisation du travail
  - Responsabilité sociale
  - Relations industrielles
  
- **Projet de transformation stratégique**
  - Raison d'être
  - Contenu
  - Acteurs impliqués
  - Conséquences
  
- **Roulement volontaire des gestionnaires de filiales**
  - Coopération
  - Empowerment



