

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**LES DÉTERMINANTS DU TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH AU SEIN
DES ENTREPRISES MULTINATIONALES**

Par Caroline Thibault

École de Relations Industrielles

Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Études Supérieures

En vue de l'obtention du grade de
Maître ès Sciences (M.Sc)
En Relations Industrielles

Janvier 2009

© Caroline Thibault, 2009



Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des Études Supérieures

Mémoire intitulé :

Les déterminants du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales

Présenté par :

Caroline Thibault

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Patrice Jalette
Président du jury

Tania Saba
Directrice de recherche

Philippe Barré
Membre du jury

SOMMAIRE

Dans le contexte actuel de mondialisation des marchés, les entreprises sont de plus en plus poussées à s'internationaliser pour survivre aux pressions concurrentielles qui proviennent de partout au monde. Développer des unités à l'étranger constitue un défi majeur pour les gestionnaires des entreprises multinationales. Le transfert des connaissances reste un outil clé pour gérer harmonieusement toutes ces unités. Or, plusieurs déterminants, stratégiques et contextuels, viennent influencer le type de savoir à transférer, la direction du transfert et les mécanismes à privilégier. Notre étude se penche spécifiquement sur le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises multinationales.

Cette recherche a pour objectif d'identifier les facteurs qui déterminent le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales et le choix des mécanismes adoptés pour effectuer le transfert. Plusieurs déterminants du transfert du savoir ont été relevés dans la revue de littérature. Nous pouvons diviser ces déterminants en deux grandes catégories, soit les déterminants stratégiques et les déterminants contextuels. Les écrits nous ont également permis de cerner les différents mécanismes que les gestionnaires utilisent pour transférer leurs pratiques de GRH. La présente recherche a pour but d'expliquer la dynamique du transfert et de vérifier son application en examinant les déterminants et les mécanismes de transfert des pratiques de GRH dans une entreprise canadienne, Alcan.

Les données utilisées pour réaliser l'étude de cas ont été recueillies par un autre chercheur, par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires du siège social d'Alcan à Montréal, ainsi que de deux unités européennes situées en France et en Suisse. Une analyse qualitative du contenu de ces entrevues a été effectuée en lien avec la revue de littérature et nos propositions de recherche. Les résultats issus de l'analyse de contenu confirment l'importance de l'impact des déterminants stratégiques et contextuels sur le transfert des pratiques de GRH, et permettent d'identifier certains mécanismes utilisés

dans le transfert. Ainsi, l'étude montre que l'ensemble des déterminants stratégiques et les déterminants contextuels au niveau national, organisationnel et relationnel entre le siège social et les unités influencent le transfert des pratiques. L'étude montre également qu'il existe une prépondérance des déterminants de type stratégique dans la décision de transférer les pratiques. En ce qui concerne les mécanismes, la présente étude montre que l'entreprise multinationale Alcan utilise une grande variété de mécanismes directs, indirects, internes et externes pour transférer ses pratiques de GRH. Le choix de ces mécanismes est principalement influencé par un déterminant contextuel, les caractéristiques de la pratique transférée. Le choix des mécanismes dépend aussi, mais à moins grande échelle, de la stratégie internationale et de la culture organisationnelle.

Il est à noter que cette recherche, étant une étude de cas, présente des limites méthodologiques surtout liées à la généralisation des résultats. Il est très difficile d'affirmer qu'il s'agit de résultats généralisables. En contrepartie, les analyses ont servi à consolider le modèle pour utilisation dans des études futures.

Mots clés : Ressources humaines, entreprises multinationales, transfert des connaissances, mondialisation, stratégie internationale.

SUMMARY

With the current globalization of today's markets, the organizations are being forced to internationalize their operations in order to survive against the competition with the rest of the world. Developing and managing overseas units is an enormous challenge for the administrative leaders of these multinational corporations. The knowledge transfer is a key tool to ensure the adequate management of these units. However, many determining factors, strategic and contextual, have a great influence on which knowledge will be transferred, on the direction of the transfer and the privileged mechanisms that will be used. This study is specifically oriented toward the transfer of human resources management practices in the multinational corporations.

The objective of this research is to identify the factors that determine the transfer of the human resources practices within the multinational corporations and the choice of the mechanisms adopted to execute the transfer. The review of literature has revealed many determinants of the knowledge transfer. Those determinants can be divided into two major categories: the strategic determinants and the contextual determinants. The literature also distinguishes the different types of mechanisms used by the administrations to transfer human resource management practices. The goal of this research is to explain the dynamic behind the transfer and to verify its application by examining the determinants and the mechanisms of the human resources practices transfer in a Canadian multinational corporation, Alcan.

The data base used to realise this case study was collected by another researcher, via of semi-structured interviews conducted with managers from Alcan's head quarter in Montreal, and with managers of two European units situated in France and Switzerland. An elaborate analysis of the interviews content has been conducted based on the review of litterature. The results confirm the importance of the strategic and contextual determinants on the transfer of human resources practices and identify some mechanisms. The study shows that all the strategic determinants and the contextual determinants at

national, organizational and relational levels have an influence on the transfer. This research also shows a predisposition towards the superiority of the strategic factors in the transfer of human resources practices. Furthermore, this research shows that the multinational corporation Alcan uses a wide variety of direct, indirect, intern and extern mechanisms in order to transfer its human resources management practices. The choice of these mechanisms is mostly influenced by one type of contextual determinant; the characteristics of the practice transferred. The choice of the mechanisms also depends at a smaller scale on the international strategy and the organizational culture.

Please note, as this research is a case study, methodological restraints have limited generalisation of the results. We cannot affirm that these results will be present in other situations. Nevertheless, the analyses help to consolidate the model in order to use it in future researches.

Key words: Human resources, multinationals, knowledge transfer, globalization, international strategy.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
SUMMARY	v
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	x
REMERCIEMENTS	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
1.1 Le transfert des connaissances en général	6
1.1.1 Définitions du transfert des connaissances	7
1.1.2 L'importance du transfert des pratiques de GRH	8
1.1.3 Les différents types de connaissances transférées dans les entreprises multinationales	8
1.1.4 Les directions possibles au transfert	10
1.2 Les modèles explicatifs du transfert des pratiques de GRH	11
1.3 Les processus du transfert des pratiques de GRH	14
1.3.1 Les étapes préalables au transfert	14
1.3.2 Les mécanismes du transfert des pratiques de GRH	16
1.3.2.1 Les mécanismes internes et externes	16
1.3.2.2 Les mécanismes directs et indirects	19
1.3.3 L'évaluation du transfert des pratiques de GRH	21
1.4 Les déterminants du transfert des connaissances en GRH	22
1.4.1 Les déterminants stratégiques	23
1.4.1.1 La typologie de Perlmutter : l'attitude de l'entreprise multinationale ..	23
1.4.1.2 La typologie de Bartlett & Ghoshal : la stratégie internationale de l'entreprise multinationale	24
1.4.1.3 Les orientations stratégiques de la GRH d'une entreprise multinationale	26
1.4.1.4 Le rôle stratégique de la filiale	27
1.4.2 Les autres facteurs contextuels qui déterminent le transfert des connaissances	29
1.4.2.1 Les déterminants au niveau national	29
1.4.2.2 Les déterminants au niveau organisationnel	33
1.4.2.3 Les déterminants au niveau des caractéristiques des connaissances en GRH transférées	33
1.4.2.4 Les déterminants au niveau du contexte relationnel	34
1.4.2.4.1 Les relations attitudinales entre les unités	35
1.4.2.4.2 Les relations de pouvoir/dépendance	36
1.4.2.4.2 Les relations en fonction de la disposition motivationnelle des unités	37
CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE, LA QUESTION ET LE MODÈLE DE RECHERCHE	39

2.1 La problématique	39
2.2 L'objectif de la recherche	41
2.3 Le modèle conceptuel de recherche	42
2.4 La question de recherche	43
2.4.1 L'élaboration de la question de recherche	43
2.4.2 Les critères de clarté, faisabilité et pertinence de la question	44
2.4.2.1 La clarté	44
2.4.2.2 La faisabilité.....	44
2.4.2.3 La pertinence.....	44
2.5 Les propositions de recherche.....	45
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	50
3.1 Le type de recherche	50
3.2 La méthode d'observation.....	51
3.2.1 La structure de la preuve et la validité du devis de recherche	51
3.2.2 La population	54
3.2.3 Le niveau d'analyse	54
3.2.4 L'unité d'analyse	54
3.2.5 L'échantillonnage	54
3.2.6 Le modèle opératoire	55
3.2.7 L'instrument d'observation.....	57
3.3 La méthode de collecte de données	58
3.4 La méthode d'analyse de contenu.....	59
CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	61
4.1 La description générale d'Alcan	63
4.2 Le profil des répondants.....	66
4.3 Les pratiques transférées.....	67
4.3.1 Les pratiques stratégiques transférées – <i>best practices</i>	67
4.3.1.1 La formation.....	67
4.3.1.2 La gestion de la performance et la gestion de carrière.....	68
4.3.1.3 La rémunération	69
4.3.1.4 La gestion de la relève et recrutement	70
4.3.2 Les autres pratiques transférées	71
4.3.3 Le rôle du siège social et des filiales dans l'identification des pratiques à transférer	72
4.4 Les déterminants stratégiques du transfert des pratiques de GRH chez Alcan.....	75
4.4.1 La stratégie internationale de l'entreprise Alcan	75
4.4.2 L'attitude du siège social	77
4.4.3 L'importance de la fonction RH et son orientation stratégique.....	79
4.4.4 Le rôle stratégique des unités.....	81
4.4.5 L'importance des déterminants stratégiques.....	81
4.5 Les déterminants contextuels du transfert des pratiques de GHR chez Alcan	84
4.5.1 Les déterminants nationaux	84
4.5.2 Les déterminants organisationnels.....	86
4.5.3 L'influence des caractéristiques de la pratique sur le transfert.....	88
4.5.4 Les déterminants relationnels	89
4.6 Les mécanismes du transfert des pratiques de GRH utilisés chez Alcan	92

4.6.1 Les mécanismes directs.....	92
4.6.1.1 Le 4 ^e pilier: Alcan People Advantage.....	92
4.6.1.2 L'expatriation.....	96
4.6.1.3 La formation des cadres RH	98
4.6.1.4 Les publications formelles	98
4.6.2 Les mécanismes indirects	99
4.6.2.1 Les réseaux informels	99
4.6.2.2 L'intégration normative	100
4.6.3 Les mécanismes internes.....	101
4.6.3.1 Les communautés de pratiques	101
4.6.3.2 Les équipes transnationales.....	102
4.6.3.3 Le positionnement des bonnes personnes aux postes stratégiques	103
4.6.4 Les mécanismes externes.....	104
4.6.5 La combinaison de plusieurs mécanismes	105
CHAPITRE 5 : L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES	108
5.1 L'impact des déterminants stratégiques sur le transfert des pratiques de GRH (Proposition 1)	108
5.2 L'impact des déterminants contextuels sur le transfert des pratiques de GRH (Proposition 2)	112
5.2.1 Les déterminants au niveau national.....	113
5.2.2 Les déterminants au niveau organisationnel	115
5.2.3 Les déterminants au niveau des caractéristiques des pratiques de GRH transférées	116
5.2.4 Les déterminants relationnels entre le siège social et les unités	117
5.3 L'existence d'une prépondérance des déterminants stratégique ou des déterminants contextuels (Proposition 3)	120
5.4 Les mécanismes privilégiés par Alcan (Proposition 4a) et les facteurs qui influencent le choix des mécanismes (Proposition 4b).....	123
5.5 La variance de l'impact des déterminants stratégiques et des déterminants contextuels en fonction du type de pratique transférée.....	126
5.5.1 Les déterminants qui modulent le choix de transférer les pratiques stratégiques (<i>best practices</i>).....	127
5.5.2 Les déterminants qui modulent le choix de transférer les autres pratiques	128
5.6 La réponse à notre question de recherche	128
5.7 Les apports de la recherche.....	130
5.7.1 Les apports théoriques de la recherche	130
5.7.2 Les apports pratiques de la recherche	130
5.8 Les limites de la recherche.....	131
5.8.1 Les limites relatives à la structure de la preuve	131
5.8.2 Les limites inhérentes à la population.....	131
5.8.3 Les limites temporelles	132
5.9 Recommandations pour les recherches futures.....	132
CONCLUSION.....	135
ANNEXE A	146

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

<u>Tableau 1</u> : Les écoles de la gestion des connaissances.....	14
<u>Tableau 2</u> : Synthèse des aspects stratégiques.....	28
<u>Tableau 3</u> : Concept des déterminants.....	56
<u>Tableau 4</u> : Concept des mécanismes.....	57
<u>Tableau 5</u> : Concept des pratiques transférées.....	57
<u>Tableau 6</u> : Le profil des répondants.....	66
<u>Tableau 7</u> : Nombre d'extraits répertoriés en ce qui a trait aux pratiques transférées et au rôle des unités sur la détermination des pratiques à transférer.....	74
<u>Tableau 8</u> : Nombre d'extraits répertoriés - déterminants stratégiques.....	83
<u>Tableau 9</u> : Nombre d'extraits répertoriés - déterminants contextuels.....	91
<u>Tableau 10</u> : Nombre d'extraits répertoriés - mécanismes du transfert des pratiques de GRH.....	106
<u>Tableau 11</u> : Les dimensions de la culture canadienne, française et suisse.....	114

<u>Figure 1</u> : Les types de connaissances transférées.....	10
<u>Figure 2</u> : Les types d'équipes transnationales.....	17
<u>Figure 3</u> : Modèle conceptuel de recherche.....	42

REMERCIEMENTS

C'est ici que se termine un long parcours au bout duquel s'ouvre à moi un tout nouveau monde. C'est avec un fier sentiment d'accomplissement que je tourne la page sur ma vie d'étudiante. Merci à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à mon avancement personnel et pédagogique tout au long de ce projet.

À Madame Tania Saba, ma directrice de recherche, je tiens à vous remercier pour votre support continu, votre disponibilité, vos conseils toujours justes et votre imposante expertise que vous m'avez généreusement partagée. Vous êtes une femme inspirante et je vous remercie d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de réaliser ce mémoire dont je suis si fière.

Monsieur Patrice Jalette et Monsieur Philippe Barré, professeurs à l'École des Relations Industrielles de l'Université de Montréal et membres du jury, merci d'avoir participé au perfectionnement de ma recherche par vos judicieux conseils et vos critiques pertinentes.

Merci à Igor Volkov de m'avoir permis d'utiliser ses données, qui ont été rigoureusement recueillies.

Marie-Hélène, ta présence m'a été précieuse lors de nos longues heures passées dans notre bureau. Nos encouragements mutuels ont vraiment contribué à ma motivation.

À mes parents et mon petit frère, je ne saurais vous dire à quel point je suis reconnaissante de m'avoir transmis tout le bagage qu'il me fallait pour m'être rendue ici aujourd'hui. D'aussi loin que je me souviens, vous avez toujours eu le mot juste pour me faire persévérer dans tout ce que j'ai entrepris. Merci pour votre appui matériel et moral que vous m'avez donné tout au long de mes études, vous êtes sans contredit mes plus grands supporters.

À mes amis, François le premier, merci d'avoir toujours été là pour écouter l'éventail d'émotions que j'ai eu besoin de partager à un moment ou à un autre lors de la réalisation de ce projet.

Guillaume, mon amour, je te remercie du fond du cœur d'avoir été pleinement à mes côtés. Malgré 8731 km de distance, on a toujours su conserver cette proximité unique qui n'a fait que nous rapprocher et nous rendre plus forts. Maintenant, avec l'aboutissement de mon mémoire qui coïncide avec ton retour au pays, nous pouvons enfin tourner la page et repartir de plus belle vers la poursuite de nos projets. Je suis si heureuse que tu sois dans ma vie. Je t'aime.

INTRODUCTION

La mondialisation est une réalité commune à toutes les sociétés qui est de plus en plus présente dans les enjeux contemporains. Il s'agit du phénomène qui transforme les marchés, les politiques et les systèmes locaux en systèmes internationaux, qui étend à l'échelle mondiale les enjeux qui étaient auparavant limités à des régions ou des nations (Edwards & Rees, 2006), et qui multiplie les échanges internationaux (Saba *et al.*, 2008). Le terme « globalisation » est apparu en 1983 par Théodore Levitt pour désigner la *« convergence des marchés dans le monde entier qui entraîne une société globale qui opère avec constance, comme si le monde entier constituait une entité unique en vendant la même chose de la même manière partout »* (Levitt, 1983 cité par Boyer, 1997 : 15). En 1997, Boyer (1997 : 16) propose une définition de la globalisation qui se lit comme suit : *« l'émergence d'une économie globalisée dans laquelle les économies nationales seraient décomposées puis réarticulées au sein d'un système de transactions et de processus opérant directement au niveau international »*.

La mondialisation se manifeste à travers une vague de changements majeurs qui ont marqué les dernières années. Sous l'angle politique, les gouvernements ont dû réagir à l'internationalisation des économies et des marchés en réajustant leurs politiques en matière de privatisation, libéralisation de leurs marchés et investissements afin de faire preuve de flexibilité et d'un fort degré d'adaptation (Ali, 2000). Du point de vue technologique, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, dont l'Internet et l'Intranet, et des moyens de transports de pointe ont permis aux entreprises d'accélérer leurs activités et d'en améliorer la qualité et l'efficacité (Evans *et al.*, 2002). Enfin, la transformation de l'économie se mesure entre autres en termes d'augmentation du commerce international, d'apparition de blocs régionaux, d'investissement de capitaux à l'échelle planétaire et de l'accroissement du nombre d'entreprises multinationales (Knubley, 1990).

Ces nombreux changements ont poussé les entreprises de tous les pays à s'internationaliser. Elles exportent leurs produits vers des marchés étrangers et implantent ailleurs leurs unités de production de biens et de services. Les entreprises qui s'internationalisent vont même parfois jusqu'à décomposer leurs processus de production en confiant une part des opérations à leurs filiales, qui font partie intégrante du nouveau phénomène des chaînes de valeur. (Ohmae, 1990 cité par Boyer, 1997 : 15). Plusieurs auteurs dont Rugman (2001) et Perkins (1999) considèrent que les entreprises multinationales constituent une composante clé du phénomène de mondialisation. En effet, d'un point de vue organisationnel, la mondialisation est le *processus à travers lequel les entreprises les plus internationalisées tentent de redéfinir à leur profit les règles du jeu précédemment imposées par les États-Nations* (Boyer, 1997 : 16).

L'internationalisation d'une organisation implique de nombreux enjeux. Étant donné la dynamique de transformation perpétuelle de l'économie et des marchés planétaires, les dirigeants des entreprises multinationales subissent beaucoup de pression et doivent toujours être prêts à réagir efficacement et rapidement en faisant preuve d'innovation (Edwards & Rees, 2006). Tous les départements d'une organisation sont affectés par son internationalisation. Entre autres, ils doivent gérer les transferts internationaux de connaissances entre les différentes unités afin d'en maximiser l'exploitation et l'utilisation, pour ultimement les transformer en un avantage compétitif.

La fonction ressources humaines n'échappe pas à cette réalité. En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) dans un contexte international se différencie de la GRH à un niveau local. Elle comporte plus d'activités (dont la gestion de la mobilité internationale, la gestion des connaissances à un niveau beaucoup plus large, etc.), elle exige une perspective de déploiement de ses opérations plus large et elle implique un plus grand engagement des employés dans la sphère de leur vie personnelle (en considérant les expatriés). Elle s'expose également à un plus grand risque d'échec et est soumise à davantage de forces extérieures (Dowling & Welch, 2005). Dans cette optique, la fonction RH au sein des entreprises qui vivent une expansion à l'échelle mondiale doit elle aussi gérer les connaissances qui lui sont propres, soit la planification des ressources

humaines, le recrutement, la sélection, la dotation, la gestion de la performance, la formation et le développement, la rémunération et les relations industrielles, au contexte international en les transférant vers les filiales étrangères (Dowling & Welch, 2005).

Or, les décisions de transférer les pratiques se prennent en fonction de certains déterminants stratégiques qui permettent à l'organisation de niveler le savoir en GRH à travers l'entreprise. Transférer les connaissances en GRH permet également d'uniformiser l'utilisation des meilleures pratiques et contribuerait à l'harmonisation de la culture organisationnelle à travers toutes les unités. Force est de constater que le transfert des pratiques est également tributaire d'autres déterminants, notamment la culture du pays d'accueil et du pays hôte, du secteur d'activité de l'entreprise multinationale, de la force de la culture organisationnelle, de la nature des connaissances transférées et du type de relation qu'entretiennent les différentes unités entre elles. Finalement, le transfert des pratiques peut se faire à travers différents mécanismes qu'il convient de maîtriser dans le but d'en arriver à une diffusion efficace des connaissances en GRH.

Le transfert des connaissances en général est la raison d'être des entreprises multinationales. Sans ce transfert, les unités devraient sans cesse réinventer la roue, perdant ainsi considérablement temps et ressources. Notre problématique de recherche s'articule autour du fait qu'il est crucial que les gestionnaires des entreprises multinationales comprennent la dynamique derrière le transfert. Au niveau théorique, notre problématique se situe au niveau du manque de modèle synthèse de tous les éléments impliqués dans le transfert, ainsi que du manque d'empirisme dans les écrits.

Dans ce mémoire, nous nous penchons sur l'étude du transfert des pratiques de GRH, de ses déterminants et de ses mécanismes dans le but de mieux comprendre le phénomène et d'identifier les connaissances transférées, les moyens utilisés pour ce faire et les déterminants qui incitent les organisations à y recourir.

Dans un premier chapitre, nous brossons le portrait théorique entourant le phénomène d'intérêt afin de faire le point sur les connaissances existantes et de bien ancrer notre étude sur une base solide. Le transfert des connaissances est élaboré à travers une littérature très dense qui couvre des connaissances diverses, comme le savoir technologique, le savoir marketing, les pratiques de gestions, etc. Afin d'être en mesure de bien cerner les écrits reliés au sujet de cette recherche, nous nous attardons principalement aux écrits qui entourent le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, principalement en ce qui concerne les déterminants du transfert et les mécanismes utilisés.

Dans notre deuxième chapitre, nous exposons la problématique et le modèle de recherche. Afin de bien guider notre étude, nous présentons la question de recherche : *Quels sont les déterminants du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales?* Afin de mener une étude plus détaillée, quatre propositions de recherche ont été élaborées. Nos deux premières propositions ont trait aux déterminants du transfert. Puisque les écrits discernent deux types de déterminants, stratégiques et contextuels, nous jugeons nécessaires de vérifier plus spécifiquement à quel niveau ils exercent leur influence. C'est sur cette base que nous formulons notre première proposition (*Les facteurs stratégiques auront-ils un impact sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?*) et notre deuxième proposition (*Parmi les facteurs contextuels, quels sont ceux qui expliquent le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?*). En relatant les écrits, nous notons une dualité chez les chercheurs. Certains croient que les déterminants stratégiques influencent davantage le transfert, alors que d'autres sont d'avis que ce sont les déterminants contextuels qui sont les plus influents. Sur la base de cette dualité, nous formulons une troisième proposition : *Peut-on dénoter une prépondérance des facteurs stratégiques par rapport aux autres facteurs contextuels en ce qui concerne leur influence sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan?* Les écrits montrent que les entreprises multinationales disposent d'un grand éventail de mécanismes pour transférer leurs pratiques. Le choix des mécanismes est aussi reconnu comme étant influencé par les déterminants stratégiques et contextuels. La dualité chez les chercheurs existe également à ce niveau.

Ainsi, nous présentons notre quatrième proposition, qui est divisée en deux sous-propositions : *Quels sont les mécanismes qui sont privilégiés par Alcan dans le transfert des pratiques de GRH?* et *Le choix de ces mécanismes est-il davantage influencé par les déterminants stratégiques ou contextuels?*

Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie que nous prévoyons employer afin de bien mener à terme notre recherche. La recherche est menée sur la base d'une étude de cas d'une entreprise multinationale canadienne, Alcan¹, et deux de ses filiales se situant en France et en Suisse. Les résultats ont été recueillis par un autre chercheur par le biais d'entrevues semi-dirigées. Les personnes interviewées étaient toutes des gestionnaires dont trois représentaient l'unité française, un représentait l'unité suisse et deux représentaient le siège social à Montréal.

Les chapitres quatre et cinq sont consacrés à la présentation et l'interprétation des résultats. Au cinquième chapitre, nous répondons aux propositions de recherche élaborées plus haut en effectuant une analyse des résultats. Notre analyse est basée sur la revue de littérature effectuée au chapitre un. Le cinquième chapitre comporte enfin une présentation des apports de la recherche, des limites de l'étude et des pistes de recherches futures.

¹ Les données ont été recueillies en 2006. Notre analyse ne tiendra donc pas compte des changements organisationnels qui ont eu lieu après cette date, excluant ainsi la récente fusion avec Rio Tinto.

CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre présente notre revue de la littérature entourant le transfert des connaissances au sein des entreprises multinationales et est divisé en quatre principales sections. En premier lieu, nous présentons quelques définitions et nous examinons les raisons qui expliquent que le transfert des connaissances, plus particulièrement le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines, constitue un enjeu stratégique pour les entreprises œuvrant sur la scène internationale. Dans la deuxième section, nous abordons les principaux modèles explicatifs qui englobent la gestion des connaissances en général, ce qui constitue un bon point de départ pour saisir comment les entreprises procèdent à la gestion du savoir organisationnel. Troisièmement, nous abordons les processus liés plus précisément au transfert des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises multinationales. Cette section permet d'examiner les différents mécanismes que les entreprises peuvent utiliser pour procéder au transfert de leurs connaissances relatives à la GRH. Finalement, nous présentons dans la quatrième section les différents déterminants du transfert qui ont été recensés dans les écrits. Ces déterminants sont les facteurs qui permettent d'expliquer ce qui pousse les entreprises multinationales à transférer leurs connaissances en matière de GRH.

1.1 Le transfert des connaissances en général

Dans cette première section, nous définissons ce qu'est le transfert des connaissances en soulignant que le savoir peut être de nature explicite ou implicite, plus ou moins spécifique à l'entreprise et constituer une valeur plus ou moins stratégique pour l'organisation. Nous expliquons ensuite en quoi ce transfert est important pour les entreprises œuvrant sur la scène internationale. Nous terminons cette section en traitant des types de connaissances qui sont susceptibles d'être transmises et des directions que le transfert peut prendre.

1.1.1 Définitions du transfert des connaissances

Afin de mieux saisir le concept étudié, il est important de bien le définir. Premièrement, une définition du savoir organisationnel est proposée par Huber (1991 cité par Schulz, 2001 : 662) : il s'agit de « *connaissances et informations détenues par une organisation que celle-ci partage à l'interne et qui sont fréquemment organisées en procédures opératoires standardisées, routines ou règles* »². Le transfert des connaissances n'est pas défini unanimement dans la littérature. Schulz (2001 : 662) propose la définition suivante : « *L'ensemble des connaissances et des informations transférées par unité de temps, horizontalement (entre les unités du même rang) et verticalement (entre les unités à des niveaux hiérarchiques différents) en réponse à l'incertitude de la tâche (différence entre niveau d'information requis pour effectuer une tâche et le niveau déjà présent dans l'unité)* »³. Selon Argote & Ingram (2000 : 3), il s'agit du « *processus à travers lequel une unité (individus, groupes, départements, divisions) est affectée par l'expertise d'une autre* »⁴. D'autres auteurs le définissent dans une optique plus technique en le voyant comme : « *le transfert d'habiletés et de technologies entre les unités organisationnelles* »⁵ (Gupta & Govindarajan, 1994 : 445). Cependant, puisque notre recherche se penche sur les connaissances de type « pratiques de GRH », ces définitions sont trop larges. Szulanski (1996 cité par Schulz, 2001 : 662) offre une définition d'une pratique : il s'agit d'une « *ressource ayant de la valeur ou d'une compétence que l'on veut répliquer et exploiter à travers la firme* »⁶. En regroupant plusieurs éléments de ces définitions, principalement de celles de Schulz (2001 : 662) et de Szulanski (1996 cité par Schulz, 2001 : 662), le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales peut se définir comme suit:

« L'ensemble des ressources et des compétences liées à la GRH que l'on veut répliquer et exploiter à travers la firme et qui sont transférées entre les unités organisationnelles, horizontalement (entre les unités du même rang) et verticalement (entre les unités à des niveaux

² Traduction libre

³ Traduction libre

⁴ Traduction libre

⁵ Traduction libre

⁶ Traduction libre

hiérarchiques différents) en réponse à l'incertitude de la tâche (différence entre niveau d'information requise pour effectuer une tâche et le niveau déjà présente dans l'unité) ».

1.1.2 L'importance du transfert des pratiques de GRH

Les entreprises multinationales transfèrent leurs pratiques organisationnelles, dont les pratiques relatives à la GRH, pour plusieurs raisons. L'habileté de transférer efficacement les pratiques de GRH est une caractéristique clé du succès d'une entreprise dans ses activités internationales, car l'ensemble du savoir organisationnel devient un fort avantage compétitif quand les concurrents ont de la difficulté à l'imiter (Flood *et al.*, 2003; Argote, 2000; Foss & Pedersen, 2002). Plus particulièrement, les entreprises multinationales retirent un plus grand avantage compétitif que les organisations purement locales à transférer leurs connaissances, car leur réseau de connaissances est plus étendu à l'externe étant donné qu'elles possèdent des filiales dans différents pays (Foss & Pedersen, 2002, Bartlett & Ghoshal, 1989). Le transfert des pratiques peut aussi contribuer à développer une culture corporative commune entre les unités, conserver l'équité et la justice procédurale à travers l'organisation multinationale (Kim & Mauborgne, 1993), éviter de continuellement réinventer la roue (Kidger, 2002) et gérer la légitimité externe de l'entreprise multinationale comme un tout (Kostova & Zaheer, 1999). De plus, Argote & Ingram (2000) suggèrent que les organisations qui transfèrent efficacement le savoir sont plus enclines être plus productives.

1.1.3 Les différents types de connaissances transférées dans les entreprises multinationales

La littérature reconnaît qu'il existe deux grandes familles de connaissances organisationnelles : les connaissances implicites et explicites. Les connaissances **implicites** sont personnelles, spécifiques au contexte, difficiles à communiquer et à absorber. Les connaissances de type **explicite** sont officielles, codifiées, facilement transférables en conservant une formalité et efficacement communicables (Polanyi, 1985). Le caractère tacite ou explicite entraînera un degré d'ambiguïté variable, ce qui

constitue une barrière au transfert efficace des connaissances (Liu, 2004). Il est à noter que le savoir est souvent hautement de nature personnelle et implicite, donc difficile à communiquer et à transférer (Polanyi, 1985).

De plus, Evans *et al.* (2002) exposent une autre typologie de connaissances dans laquelle les différents types de savoir doivent être gérés adéquatement afin d'en tirer un avantage concurrentiel. Ces auteurs situent le savoir organisationnel sur deux axes : d'une part, il peut être spécifique à l'entreprise ou plus général. D'un autre côté, il peut présenter une valeur stratégique plus ou moins forte pour la firme. À partir de ces deux dimensions, Snell *et al.* (1999) ont développé une typologie du savoir organisationnel.

Les **connaissances-clés** sont très spécifiques à l'organisation et possèdent une forte valeur stratégique : elles constituent la principale source d'avantage compétitif et doivent donc être gérées avec soin. Le recrutement et le développement du capital humain qui aura la tâche de développer et de gérer ce savoir critique est primordial. Les **connaissances cruciales** sont assez générales à l'industrie, mais conservent une forte importance stratégique. Les gens possédant ces connaissances sont facilement accessibles, et ce type de savoir peut aussi être obtenu par acquisition. À ce niveau, les talents sont plus accessibles sur le marché. Il faut donc être en mesure de les attirer et de les retenir dans l'entreprise. Le **savoir « idiosyncratique »** réfère aux connaissances spécifiques à la firme, mais sans nécessairement faire partie intégrante de sa stratégie. L'idée que ce savoir peut constituer l'ensemble des connaissances-clés de demain entraîne la création d'équipes de travail, de réseaux et d'alliances afin de consolider les connaissances et de les optimiser pour le futur. Enfin, les **connaissances accessoires** sont basses en valeur stratégique et en spécificité, et sont souvent gérées par des sous-traitants ou automatisées. Les connaissances à ce niveau sont quasi-purement administratives, comme par exemple la gestion des paies. L'investissement dans le développement de ce type de connaissances n'est pas essentiel. La figure 1 résume la typologie de Snell *et al.* (1999).

Figure 1 : « Les types de connaissances transférées », tiré de Snell et al. (1999), cité par Evans et al. (2002) : 440.

<i>Fort</i> <i>Spécifiques</i> <i>à l'entreprise</i>	CONNAISSANCES "IDIOSYNCRATIQUES"	CONNAISSANCES- CLÉS
	CONNAISSANCES ACCESSOIRES	CONNAISSANCES CRUCIALES
<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
	<i>Valeur stratégique</i>	

1.1.4 Les directions possibles au transfert

De nombreux écrits recensés insistent sur le caractère multidirectionnel du transfert, où nous trouvons quatre directions possibles : verticale, horizontale, rétroactive et diffuse (Ferner & Edwards, 1995; Schulz, 2001; Edwards, 1998; Liu, 2004). Premièrement, le transfert peut se faire **verticalement** par l'exportation des pratiques développées au siège social vers les filiales. Ensuite, le transfert peut être **horizontal** : le savoir est ici transféré entre les unités du même niveau hiérarchique, par exemple entre les filiales, ce qui contribue à la combinaison et à l'exploitation du savoir entre unités (Schulz, 2001). La **rétroaction** du savoir (« *reverse transfer* ») correspond au transfert des pratiques en direction inverse du transfert vertical (Edwards, 1998; Liu, 2004). Il s'agit d'importer vers le siège social les connaissances qui ont été développées dans les filiales outre-mer. C'est une direction importante du transfert qui est de plus en plus considérée dans les études (Liu, 2004). Enfin, le transfert **diffus** (« *flow diffusion* »), correspond au transfert des pratiques entre les différentes unités corporatives, incluant les filiales et le siège social, à travers toute la société multinationale (Edwards, 1998).

1.2 Les modèles explicatifs du transfert des pratiques de GRH

Cette section présente un premier aperçu théorique de la gestion des connaissances, ce qui nous permet de situer le transfert des connaissances en GRH dans un cadre de référence plus général. Dans son étude publiée en 2001, Earl propose un modèle de gestion des connaissances qui comporte sept écoles de pensées regroupées en trois grandes catégories. Chaque école représente une orientation particulière, mais n'est pas toujours d'utilisation exclusive par rapport aux autres. En effet, Earl (2001) note que plusieurs écoles peuvent se retrouver en même temps dans une organisation. La **catégorie technocrate** se compose de l'école des systèmes, l'école cartographique et l'école des processus. La **catégorie économique** est unidimensionnelle et ne contient que l'école commerciale. Enfin, la **catégorie comportementale** contient l'école organisationnelle, l'école spatiale et l'école stratégique. L'auteur examine chacune des écoles de pensée en termes d'orientation, de but, d'unité, de facteurs de succès, de contribution, et de philosophie. Il donne aussi des exemples concrets d'organisations s'inscrivant dans une ou l'autre de ces écoles de pensées.

La première grande catégorie est **technocrate**, qui doit son appellation au fait *qu'elle se base sur des informations qui supportent les employés dans leurs tâches quotidiennes* (Earl, 2001 : 218) et comprend les écoles des systèmes, cartographique et des processus. *L'école des systèmes* a pour idée fondamentale de capturer les connaissances individuelles pour en faire un savoir organisationnel commun. Elle met l'emphase presque exclusivement sur les connaissances techniques, dérivées de données objectives et d'expérience acquise, en les codifiant (ce qui constitue d'ailleurs sa philosophie) pour un usage uniforme des techniques et des pratiques. Par exemple, Xerox s'inscrit dans cette école en ayant créé une banque de données après avoir sondé son personnel sur les meilleures façons de faire en ce qui concerne divers départements de l'organisation. Ensuite, *l'école cartographique* a pour objectif de « cartographier » le savoir organisationnel en identifiant qui sait quoi et en faisant des personnes ayant les connaissances des ressources accessibles. On met ici l'accent davantage sur les personnes qui possèdent les connaissances que sur le savoir lui-même, rendant le transfert plus personnalisé, ce qui est un bon moyen de dégager les connaissances implicites. Pour

s'inscrire dans cette école, une organisation doit avoir une culture qui encourage la création de réseaux de communication, qui mise beaucoup sur l'être humain, et qui a pour philosophie les connexions interpersonnelles. AT&T, avec son système de références en ligne, a su cartographier qui sait quoi afin de diriger son personnel vers les personnes ressources. Pour ce qui est de *l'école des processus*, la performance des processus est engendrée par l'accès pour le personnel à des connaissances utiles pour l'accomplissement de leurs tâches : il s'agit de transmettre les meilleures pratiques. Cette école s'inscrit dans les entreprises plutôt décentralisées et qui laissent un bon niveau d'autonomie à leurs filiales. On mise ici sur le flux de connaissances tant vertical que transversal et sur la capacité de créer un échange multidirectionnel de savoir. Par exemple, HP possède une tradition de décentralisation et croit en l'autonomie locale de ses filiales. Cette entreprise considère aussi qu'il est important de rendre les outils accessibles afin de maximiser la bonne utilisation des connaissances.

La deuxième catégorie est **l'école économique**, car *elle est presque exclusivement consacrée à protéger et exploiter le savoir organisationnel dans le but d'en tirer un revenu monétaire* (Earl, 2001 : 222). Cette catégorie ne comprend qu'une seule école : *l'école commerciale*. L'idée derrière cette école est de commercialiser le capital intellectuel et d'exploiter le savoir dans le but d'en faire du profit. On y retrouve les notions de propriété intellectuelle, de commercialisation des connaissances, etc. Par exemple, Dow réalise des économies d'échelle en analysant quelles connaissances ont de la valeur, pour ensuite soit les abandonner, les breveter ou les vendre. L'entreprise doit donc développer des techniques et procédures de gestion du capital intellectuel et adopter une philosophie de pure commercialisation de ses connaissances.

La troisième catégorie est la catégorie **comportementale**, car *elle décrit l'usage des structures organisationnelles et des réseaux pour partager la banque de connaissances, et elle attire l'attention sur les « communautés de savoir »* (Earl, 2001 : 223). Cette catégorie regroupe trois écoles. *L'école organisationnelle* se penche sur les structures et réseaux afin de gérer les connaissances. Il s'agit de créer des communautés de savoir au sein de l'entreprise qui vont combiner la codification et une stratégie de gestion des

connaissances personnalisée. Par exemple, la compagnie pétrolière Shell a mis sur pieds des équipes de travail réelles et virtuelles (« focus team ») dans le but de gérer les meilleures pratiques et de les lier entre les personnes, sites, pays, divisions, etc. Ces communautés fonctionnent dans les organisations où il y a une tradition de réseaux sociaux, et où la philosophie est d'encourager les connexions. *L'école spatiale*, pour sa part, utilise un design de son espace physique qui favorise les rencontres imprévues, favorisant du coup l'échange et la création de connaissances surtout implicites. Il s'agit d'une école axée sur le social, qui diminue les barrières du transfert et qui libère les échanges en encourageant les rencontres informelles dans un environnement qui remplace le bureau traditionnel. Par exemple, British Airways a réorganisé ses bureaux sur un plan ouvert qui encourage le travail d'équipe et la communication, avec des corridors rappelant les rues médiévales bordées de cafés et d'espace libre à la conversation, qui maximisent le nombre de fois où les employés croisent des collègues qu'ils n'auraient pas eu l'occasion de rencontrer dans une structure traditionnelle d'un bureau fermé. *L'école stratégique* gère les connaissances comme faisant partie intégrante de la stratégie compétitive de l'entreprise. Les ressources intellectuelles sont ici perçues comme étant aussi importantes que les ressources financières. Le but fondamental de cette école est de bâtir et d'exploiter le savoir par des systèmes, des procédures et des personnes pour le convertir en valeur, comme les biens et services. Il est important de conscientiser le personnel sur la reconnaissance du savoir comme atout stratégique qui doit être aligné à toutes les autres pratiques de l'organisation. Par exemple, Unilever s'inscrit dans cette école car elle porte une grande attention à enseigner à ses employés l'importance des connaissances à travers de multiples processus.

Le tableau 1 résume l'orientation, le but, l'unité, les facteurs de succès, les contributions, et la philosophie de chaque école de pensée appartenant à une grande catégorie en gestion des connaissances et rappelle les exemples d'organisations s'inscrivant dans chacune de ces écoles de la typologie de Earl (2001).

Tableau 1 : « Les écoles de la gestion des connaissances », inspiré de la typologie de Earl (2001)

	Technocrate			Économique	Comportementale		
	Systemes	Cartographique	Processus	Commerciale	Organisationnelle	Spatiale	Stratégique
<i>Orientation</i>	Technologie	Cartes	Processus	Revenus	Réseaux	Espace	Stratégie
<i>But</i>	Bases de connaissances	Personnes sources de connaissances	Flux du savoir	Profits venant du savoir	Banques de connaissances	Échange de savoir	Capacité liée au savoir
<i>Unité</i>	Domaine	Entreprise	Activité	Savoir faire	Communautés	Place	Business
<i>Facteur de succès</i>	Validation du contenu, volonté de fournir du contenu	Culture org. de partage de connaissances, réseaux pour lier les gens	Distribuer le savoir, formation	Équipes spécialisées, processus institutionnalisés	Culture organisationnelle sociale, intermédiaire du savoir.	Partage du savoir, design physique.	Rhétorique Alignement stratégique
<i>Contribution</i>	Systemes de connaissances de base	Profils et personnes contacts	Partage des données	Revenus intellectuels,	Travail d'équipe, intranet	Gestion de l'espace	Éclectique
<i>Philosophie</i>	Codification	Connectivité	Capacité de flux de conn.	Commercialisation	Collaboration	Contacts	Conscientisation
<i>Exemple</i>	Xerox	AT&T	HP	Dow	Shell	British Airways	Unilever

1.3 Les processus du transfert des pratiques de GRH

Afin de réaliser de façon optimale le transfert des pratiques de GRH entre les unités d'une entreprise multinationale, différentes étapes préalables au transfert et mécanismes adaptés au type de savoir transféré et au contexte seront utilisés. Dans la section 1.3, nous traitons des étapes préalables au transfert des connaissances nouvelles ou déjà existantes dans l'entreprise, puis, nous nous penchons sur les différents mécanismes directs et indirects du transfert. Finalement, nous abordons l'évaluation de l'efficacité du transfert effectué entre les unités organisationnelles.

1.3.1 Les étapes préalables au transfert

Afin que le savoir circule efficacement dans les organisations, il doit être organisé de façon optimale pour une utilisation adéquate. Schulz (2001) suggère deux types de connaissances qui sont transférées : les nouvelles connaissances et le savoir déjà existant

dans l'organisation, qui seront traités différemment avant d'être transmis dans les unités organisationnelles.

Premièrement, les **nouvelles connaissances** collectées par l'exploration au sein des diverses unités deviennent très attrayantes pour les autres unités. L'étape préalable au transfert de tout nouveau savoir est son *encodage*. La codification permet aux connaissances de devenir articulées en routines à travers des règles et des politiques qui peuvent être transmises plus facilement entre les unités et qui élèvent le savoir local au niveau de l'organisation (Levitt & March, 1988). L'encodage correspond au savoir explicite, alors que le savoir informel est tout aussi important mais est cependant plus difficile à transmettre que le savoir codifié, et circule plus faiblement entre les unités organisationnelles (Szulanski, 1996). Le savoir codifié rend le transfert plus fluide, facilitant sa communication, son organisation, stimulant ainsi le flux d'informations inter-unités. Par l'encodage, l'organisation transforme le savoir local en savoir organisationnel global, et celui-ci est davantage transféré, tant horizontalement que verticalement (Schulz, 2001).

Deuxièmement, un autre aspect important de l'exploitation des connaissances est la consolidation du **savoir déjà existant** (March, 1991). Ce savoir, résultant de la consolidation d'anciennes connaissances, est généralement mieux structuré que le savoir émergent des nouvelles expériences (Dewar & Dutton, 1986). En contraste avec la collecte du nouveau savoir, la consolidation correspond à « *importer le savoir existant des différentes parties de l'organisation dans le but de l'intégrer aux opérations locales ou d'en générer des connaissances nouvelles* »⁷ (Schulz, 2001; p.665). Le savoir sera donc fragmenté, réorganisé, pour ensuite être diffusé et échangé entre les unités (Schulz, 2001). Cependant, certaines unités peuvent vouloir protéger leur savoir, car comme le note Schulz (2001), il s'agit d'une importante ressource possédant une valeur, et son partage peut engendrer d'importants désavantages pour une unité (p. ex. : perte de compétitivité, d'atout stratégique, d'exclusivité, etc.). L'unité fera donc un calcul coûts vs bénéfices du partage de ses connaissances, et s'attendra à un échange équilibré et

⁷ Traduction libre

équitable et à une justice procédurale sans laquelle elle sera tentée de garder ses ressources intellectuelles. Il s'agit ici du principe de réciprocité (Schulz, 2001; Kim & Mauborgne, 1991). Ces processus peuvent ensuite causer une mauvaise vue d'ensemble et entraîner le phénomène de substitution : les unités deviennent spécialisées dans la création d'un certain type de savoir et les autres prennent pour acquis qu'elles n'ont pas à le développer puisqu'un pair s'en occupe (Levinthal & March, 1993). Un des cas les plus fréquents de substitution du savoir se présente sous forme de bureaucratie, où toutes les connaissances proviennent d'en haut à travers des procédures très strictes, ce qui n'encourage pas la création de nouveau savoir, ni la réorganisation de l'ancien (Ghoshal, Korine & Szulanski, 1994).

1.3.2 Les mécanismes du transfert des pratiques de GRH

Nous couvrons dans cette partie les différents mécanismes permettant le transfert des pratiques de GRH dans les entreprises multinationales afin de comprendre les différentes possibilités qui s'offrent aux organisations pour effectuer le transfert. En premier lieu, nous passons en revue les différents mécanismes internes et externes de transfert des connaissances (Evans *et al.*, 2002). En deuxième lieu, nous présentons les mécanismes directs et les mécanismes indirects (e.g., Liu, 2004; Ferner & Edwards, 1995; Cerdin, 2003, Argote & Ingram, 2000).

1.3.2.1 Les mécanismes internes et externes

Il existe plusieurs mécanismes de transfert des connaissances. Parmi les mécanismes internes, nous retrouvons les équipes transnationales, le positionnement stratégique des postes clés, les centres d'excellence et les communautés de pratiques. Les mécanismes externes, quant à eux, contiennent les fédérations, les alliances, les communautés de création et les « knowledge brokers » (Evans *et al.*, 2002).

Tout d'abord, en ce qui concerne les **mécanismes internes**, les **équipes transnationales** sont importantes afin d'assurer un partage du savoir-faire en matière de GRH (Evans *et al.*, 2002). Une équipe transnationale se définit comme étant « *les individus en*

provenance de différentes cultures et qui travaillent ensemble sur des activités qui dépassent les frontières nationales »⁸ (Snell et al., 1998). Santos (2001) offre un résumé des différents types d'équipes, qui peuvent se situer sur deux axes : le contexte diversifié ou partagé (par exemple en ce qui concerne la langue, les systèmes communs, les connaissances de base, etc.) et l'emplacement, qui peut être unique ou multiple. L'équipe classique contient des gens de la même location et ont un contexte partagé. L'équipe « diaspora » se compose de gens provenant principalement du même contexte, mais dont la localité est différente. Par exemple, les expatriés envoyés dans différentes filiales d'une entreprise viennent du même pays, partagent la même langue, mais peuvent être dispersés partout sur la planète. Dans une équipe « babel » il y a des représentants de différentes cultures qui sont « impatriés » au siège social. Finalement, une équipe virtuelle contient des gens provenant des quatre coins du globe et qui se situent aussi à différentes places. Ce dernier type d'équipe peut ne pas travailler ni paraître comme une équipe traditionnelle, et son succès est plus probable si on lui porte une grande attention et si elle est soumise à un certain degré de socialisation. La [figure 2](#) résume les types d'équipes transnationales.

Figure 2 : « Les types d'équipes transnationales », tirée de Santos (2001), cité dans Evans et al. (2002) : 443.

<i>Contexte</i>	<i>Diversifié</i>	ÉQUIPE "BABEL"	ÉQUIPE VIRTUELLE
	<i>Partagé</i>	ÉQUIPE CLASSIQUE	ÉQUIPE "DIASPORA"
		<i>Un seul</i>	<i>Plusieurs</i>
<i>Emplacement</i>			

⁸ Traduction libre

Parmi les autres mécanismes internes, nous trouvons le **positionnement stratégique des personnes clés**. La firme doit ainsi placer les bonnes personnes aux bons endroits où il y a un fort degré d'incertitude afin de capter le savoir transféré et de traiter l'information de manière optimale. Par exemple, si une entreprise se situe dans une industrie où les goûts changent beaucoup, les personnes ressources du marketing devraient être placées localement afin d'être près des clients (Evans *et al.*, 2002).

Les **centres d'excellence** sont des petits groupes d'individus qui possèdent un savoir stratégique valable et qui ont pour mandat de rendre le savoir accessible à travers toute la firme. Un centre d'excellence peut être de trois types : un seul individu *charismatique*, qui traite davantage de connaissances tacites; un petit groupe d'experts dans une location unique appelé « *focus group* », qui traite aussi surtout du savoir implicite; et un groupe *virtuel* qui est plus large et composé de spécialistes provenant de plusieurs locations, qui sont liés par des bases de données, et qui se penchent sur des informations surtout explicites et formelles (Evans *et al.*, 2002).

Les **communautés de pratiques** impliquent de la collaboration entre ses membres et ont pour rôle de lier les gens qui font partie de la firme ainsi que de tisser des liens avec des experts externes. Les communautés de pratiques peuvent être formelles, informelles ou virtuelles et sont bâties autour d'une tâche commune. Elles ont besoin de support et d'être renforcées par de la formation, du mouvement de personnel et d'une structure de récompenses intéressante (Evans *et al.*, 2002).

Pour ce qui est des **mécanismes externes**, ils servent à accroître les connaissances sur les meilleures pratiques à adopter. Pour les connaissances plus techniques, les firmes peuvent créer des alliances, s'allier à des fédérations, créer des communautés de création ou avoir recours à des « *knowledge brokers* ». Les « *knowledge brokers* » sont des consultants qui récoltent des informations sur les entreprises de différentes industries. Ils capitalisent sur la diversité entre les industries, mettant en commun les différentes façons de faire qu'on y retrouve (Evans *et al.*, 2002). Ainsi, il est possible pour une entreprise d'être au courant des pratiques les plus répandues dans l'industrie dans laquelle elle œuvre.

1.3.2.2 Les mécanismes directs et indirects

Certains auteurs proposent que les mécanismes du transfert du savoir peuvent être de deux types : directs ou indirects (Liu, 2004). Ces deux types de mécanismes sont complémentaires et non-substituables car chacun est utilisé pour transférer principalement soit un savoir plus explicite, ou davantage tacite.

Les **mécanismes directs** se présentent lorsqu'une unité doit par exemple appliquer une série de politiques de GRH de la société mère, par lesquelles l'entreprise multinationale applique son contrôle sur ses filiales (Liu, 2004). Ce sont des mécanismes efficaces pour diffuser un savoir explicite, codifié et qui peut se retrouver sous forme de politique d'entreprise, de règles, de programmes et procédures, de répertoire des meilleures pratiques, de mouvement de personnel, de formation, de communication explicite, de transfert technologique, de structures formelles d'autorité, d'observation, de publication de règles formelles, etc. (Liu, 2004; Argote & Ingram, 2000; Temple, 1999). Certains auteurs avancent que ce type de mécanisme se base sur les relations d'autorité et qu'il est davantage vertical, soit du siège social aux filiales. (Ferner & Edward, 1995; Liu, 2004). L'avantage principal d'utiliser le transfert direct est qu'il permet une diffusion rapide, simple et facile à comprendre. Cependant, son grand inconvénient est qu'il peut engendrer de la résistance si l'unité apprenante considère que l'analyse coûts vs bénéfices de l'application de ce savoir joue en sa défaveur (Liu, 2004).

En ce qui concerne les **mécanismes indirects** du transfert, ils correspondent aux autres moyens de transférer les pratiques sans que ces dernières ne soient directement communiquées. Plusieurs mécanismes indirects sont identifiés dans la littérature, dont les mécanismes de socialisation corporatifs, les apprentissages fait sur la base des interactions entre les clients et les fournisseurs, les alliances, et les autres relations inter organisationnelles (Liu, 2004, Argote & Ingram, 2000, Temple, 1999). Plus fréquemment citée, la culture organisationnelle peut servir de véhicule au transfert indirect en amenant les employés des filiales à reconnaître la culture corporative, ce qu'on appelle l'intégration normative (Saba, 2008). Ainsi, les pratiques de GRH et les façons de faire

associées à la culture sont aussi transférées (Coller, 1996). Liu (2004) propose que puisque la culture organisationnelle retransmet plusieurs niveaux tacites, dont une philosophie, des valeurs, des normes et des traditions, les pratiques de GRH qui peuvent être transférées de façon indirecte doivent être compatibles avec la culture corporative. L'envoi d'expatriés peut aussi servir de véhicule indirect au transfert des pratiques. Ils peuvent être envoyés à l'étranger dans le but d'entraîner les cadres des filiales à reconnaître la culture organisationnelle (Cerdin, 2003).

L'expatriation est reconnue dans la littérature comme étant un mécanisme très répandu et important pour assurer le transfert des connaissances en étant un véhicule de l'information tant formelle qu'informelle (Liu, 2004; Minbaeva & Michailova, 2004). Traditionnellement, les entreprises internationales envoyaient des expatriés du siège social dans un but de contrôle des opérations et de transfert du savoir purement explicite. Le transfert se faisait de façon verticale avec une philosophie ethnocentrique et par des liens hiérarchiques formels (Minbaeva & Michailova, 2004). Pourtant, des études ont démontré que la coordination hiérarchique centralisée de l'échange d'information entre deux unités est une approche peu efficace, allant même jusqu'à être corrélée négativement avec la disposition motivationnelle des filiales à recevoir ce savoir. La centralisation de l'information est aussi très coûteuse et risque une distorsion si les paliers hiérarchiques sont très élargis (Tsai, 2002; Grant, 1996). Vu les lacunes du rôle traditionnel des expatriés, celui-ci a évolué vers une optique davantage impliquée auprès des employés de la filiale. Dans le but de transmettre les connaissances implicites, les expatriés ont un important rôle d'interpréter et d'implanter la GRH comme étant un élément stratégique pour l'entreprise (Cerdin, 2003). De plus en plus, leur mandat n'est pas seulement de contrôler à la manière du siège social, mais plutôt de s'engager dans le développement de la main-d'œuvre locale tout en supportant les façons de faire du pays d'origine. Entre autres, les expatriés sont souvent appelés à développer des futurs leaders dans la compagnie, d'améliorer l'engagement et le lien de confiance avec les filiales, de former les employés locaux pour améliorer leurs habiletés de travail d'équipe, d'implanter les meilleures pratiques et de développer un leadership international (Minbaeva & Michailova, 2004). Les études ont aussi démontré que la nature des

opérations internationales et l'expérience dans le pays d'accueil déterminent le nombre d'expatriés à long ou moyen terme et leur rôle en tant qu'agents de transfert (Minbaeva & Michailova, 2004).

1.3.3 L'évaluation du transfert des pratiques de GRH

La littérature identifie plusieurs effets du transfert des connaissances qui peuvent être utilisés pour évaluer son efficacité. Il est important d'évaluer la panoplie de facteurs entourant le transfert du savoir afin de pouvoir par la suite améliorer l'efficacité du flux d'information à tous les niveaux. L'évaluation du transfert des connaissances se mesure à plusieurs degrés : la motivation, l'engagement, la satisfaction (Liu, 2004), et plus particulièrement au niveau de son degré d'institutionnalisation : l'implantation, l'internalisation et l'intégration de la pratique (Liu, 2004; Björkman & Lervik, 2007).

Björkman & Lervik (2007) proposent trois dimensions ou critères sur lesquels une organisation peut se baser pour juger l'accomplissement du transfert de pratiques, auxquelles correspondent les différents stades d'institutionnalisation de la pratique proposés par Tolbert & Zucker (1996). Plus une pratique est adoptée dans son intégrité par différentes unités organisationnelles, plus elle se situe à un stade élevé d'institutionnalisation et constituera en soi un avantage compétitif (Guler *et al.*, 2002).

À un premier niveau, une organisation peut évaluer l'efficacité du transfert des connaissances par la proportion de pratiques qui ont été réellement implantées dans leur intégrité : il s'agit de **l'implantation** de la pratique, qui réfère au degré de comportements observables reliés à la pratique qui sont adoptés par l'unité apprenante (Kostova & Roth, 2002). Une pratique implantée sans être internalisée ni intégrée se situe au stade de *pré-institutionnalisation* : l'unité apprenante s'habitue aux connaissances nouvellement acquises. C'est à ce stade que l'entreprise transforme son savoir en politiques et normes par l'entremise de l'encodage (Tolbert & Zucker, 1996). L'implantation d'une pratique est d'ailleurs une condition préalable à son internalisation et à son intégration (Kostova, 1999).

Cependant, Kostova & Roth (2002) soulignent qu'il est d'autant plus important que l'unité apprenante **internalise** le savoir qui lui est transféré. Il s'agit ici non seulement de pratiquer ce que l'unité source lui a imposé, mais bien de l'intégrer et l'accepter comme faisant partie intégrante et essentielle au bon fonctionnement des opérations. Kostova (1999) est d'avis qu'une pratique est internalisée lorsqu'elle est « *intégrée avec toute sa valeur et quand les employés la considèrent comme faisant partie de leur identité organisationnelle* »⁹. L'internalisation de la pratique correspond au stade de *semi-institutionnalisation* de Tolbert & Zucker (1996) qui est caractérisé par une large diffusion du savoir : les connaissances sont donc implantées, mais pas encore stables.

La troisième dimension offerte par Björkman & Lervik (2007) est **l'intégration** de la pratique au sein de l'unité cible. À ce stade, la pratique transférée est orchestrée avec la stratégie de l'entreprise et avec les autres pratiques de GRH. Elle se situe au stade de *pleine-institutionnalisation* : le savoir est pris pour acquis par les employés de toutes les unités et est considéré comme nécessaire au bon fonctionnement des opérations (Tolbert & Zucker, 1996).

1.4 Les déterminants du transfert des connaissances en GRH

Dans la présente section, nous traitons des facteurs qui déterminent le transfert des connaissances en GRH au sein des entreprises multinationales. Il est important de comprendre les déterminants du transfert des pratiques de GRH car c'est ce qui permet à l'entreprise de faire des choix quant au type de connaissance qu'elle désire transférer, à la direction qu'adoptera le transfert et aux mécanismes à privilégier. De plus, il est pertinent d'examiner les déterminants du transfert pour s'assurer de bien saisir pourquoi une entreprise transfère son savoir. Les déterminants du transfert des connaissances peuvent se présenter à un degré variable d'une organisation à l'autre, et ce à plusieurs niveaux. Nous abordons ces déterminants en deux principales sections. Premièrement, nous présentons les déterminants stratégiques qui sont liés à la stratégie d'affaire de

⁹ Traduction libre

l'entreprise multinationale. Ensuite, les autres déterminants contextuels relevés dans les écrits sont présentés.

1.4.1 Les déterminants stratégiques

Le transfert des connaissances liées à la GRH dans les entreprises multinationales possède un rôle stratégique important pour les organisations et a fait couler beaucoup d'encre chez les chercheurs depuis les dernières années. Dès 1969, Perlmutter abordait une typologie qui allait laisser sa marque dans la plupart des écrits en gestion internationale des ressources humaines en proposant différentes approches que peuvent prendre les entreprises multinationales vis-à-vis leurs filiales. Plus tard, Bartlett & Ghoshal ont développé en 1989 un modèle de stratégies internationales dans lesquelles s'inscrivent les entreprises multinationales. Dans les écrits récents, les orientations stratégiques de la fonction RH et le rôle stratégique des filiales sont examinés comme étant des facteurs importants du transfert des connaissances.

1.4.1.1 La typologie de Perlmutter : l'attitude de l'entreprise multinationale

Le contexte stratégique du transfert des connaissances peut être tout d'abord lié à la typologie de Perlmutter (1969), qui propose trois types d'approches que la GRH peut adopter dans un contexte international : ethnocentrique, polycentrique et géocentrique.

Selon cette typologie, une attitude **ethnocentrique** correspond à un contrôle serré des opérations par le siège social en envoyant souvent des expatriés. Les entreprises ayant une attitude ethnocentrique auront tendance à transférer un grand volume de connaissances de façon très verticale, en provenance du siège social. Une entreprise ayant une attitude **polycentrique** prend pour acquis que les différences en matière de culture, valeurs, normes, pratiques de gestion, sont difficiles à bien comprendre et intégrer. Elle prend donc en considération ces caractéristiques propres aux autres pays et encourage un recrutement local, laissant une certaine latitude dans la gestion de la filiale. Une attitude plutôt polycentrique, contrairement à ethnocentrique, entraînera un flux d'informations assez faible tant verticalement que transversalement, et le contrôle sera davantage axé sur

les résultats que sur les processus. De plus, selon Kidger (2002), dans une entreprise ayant une attitude polycentrique, les connaissances de type *learning why* (ce qui touche la sphère fonctionnelle) sont davantage préconisées que celles de type *learning how* (ce qui touche le savoir faire plus mécanique). Finalement, une approche **géocentrique** favorise l'échange d'information, d'idées et de processus. Le recrutement pour les postes stratégiques se fait à l'international : peu importe le pays d'origine des candidats, l'entreprise recherche les compétences et les talents (Saba *et al.*, 2008). Une entreprise géocentrique transférera librement ses connaissances à tous les niveaux de l'entreprise, que ce soit verticalement du siège social vers les filiales, rétroactivement des filiales au siège social, ou encore transversalement entre les filiales. Le *learning why* est aussi transféré que le *learning how* (Kidger, 2002).

Une quatrième approche, **régiocentrique**, s'est rajoutée avec l'émergence de blocs régionaux composés de pays possédant relativement les mêmes caractéristiques. Afin de réaliser des économies d'échelles, les entreprises adoptant cette attitude réorganisent leur gestion en fonction de régions, comme par exemple l'Europe, l'Amérique latine, l'Asie du Sud-Est, etc. (Ellis & Williams, 1995 cités par Jaussaud *et al.*, 2000). Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines sont harmonisées entre les filiales qui se retrouvent dans une même région géographique (Saba *et al.*, 2008).

1.4.1.2 La typologie de Bartlett & Ghoshal : la stratégie internationale de l'entreprise multinationale

Pour situer le transfert des connaissances dans le contexte stratégique de l'entreprise, Kidger (2002) fait le lien avec la typologie de Bartlett & Ghoshal (1989) en avançant que la stratégie d'affaire de l'organisation influencera le degré de transfert des pratiques. Selon cette typologie, la stratégie de l'entreprise multinationale est fonction de deux considérations importantes. D'une part, le niveau d'intégration mondiale, qui correspond au degré de centralisation des opérations et des stratégies du siège social, et d'autre part, le niveau d'adaptation locale qui se définit en termes de degré auquel s'adapte l'entreprise aux besoins locaux, aux préférences du consommateur, aux politiques gouvernementales locales et aux différences de marchés (Saba, 2008). Cette typologie

comprend quatre grandes stratégies : internationale, méganationale, multidomestique et transnationale.

Premièrement, la **stratégie internationale** se caractérise par un faible degré sur les deux axes, soit l'adaptation locale et l'intégration mondiale. Il s'agit des entreprises se situant dans les premiers stades d'internationalisation. Les hautes fonctions de direction reviennent au siège social qui envoie massivement des expatriés pour conserver le contrôle et veiller au bon fonctionnement des filiales étrangères (Saba *et al.*, 2008). Il est à noter qu'il s'agit d'une stratégie en tout début d'internationalisation et qui n'est pas citée par tous les auteurs qui abordent les stratégies d'affaires des entreprises multinationales. Ensuite, la **stratégie méganationale** s'inscrit à travers une faible adaptation locale et un fort degré de centralisation du siège social. Les filiales des entreprises de type méganationale ont une relation de dépendance envers leur maison mère plutôt de type ethnocentrique, et sont soumises à une forme de contrôle comportementale, par l'entremise d'expatriés et d'implantation des systèmes du siège social. Les organisations méganationales transfèrent leur savoir de façon unidirectionnelle : verticalement du siège social aux filiales, dans une optique de *learning how* (Kidger, 2002). Il s'agit d'une stratégie typique des entreprises multinationales japonaises qui s'adaptent difficilement localement et conservent leurs activités très centralisées vers le siège social nippon (Saba *et al.*, 2008). Une entreprise ayant une **stratégie multidomestique** a typiquement une attitude polycentrique, un très grand niveau d'adaptation locale, et une faible centralisation. Elle entretient une relation indépendante avec ses filiales, exerçant son contrôle sur les résultats. Le transfert du savoir se situe principalement au niveau du *learning why* (Kidger, 2002). Enfin, la **stratégie transnationale**, qui se caractérise autant par un fort niveau d'adaptation locale qu'un haut degré de centralisation, va de pair avec une attitude géocentrique et un type de contrôle culturel. Les relations entre la maison-mère et les filiales, et entre les filiales elles-mêmes, sont interdépendantes et le transfert du savoir est multidirectionnel, avec l'objectif de créer un sens identitaire commun à travers toute l'organisation. Bref, plus une entreprise tend vers la stratégie transnationale, plus elle met l'emphase sur

l'apprentissage mutuel et le partage des valeurs. Plus elle est nouvellement internationalisée, plus elle transférera le savoir-faire en priorité (Kidger, 2002).

Ghoshal & Nohria (1993) ont aussi lié le secteur d'activité à la stratégie internationale de l'entreprise multinationale. Ils décrivent les axes en termes de forces de l'environnement qui poussent les secteurs à se focaliser dans un type de stratégie. Les secteurs ayant un faible besoin de s'adapter aux marchés locaux vu leur fort degré d'uniformité de leurs produits et les préférences des consommateurs homogènes s'inscrivent en général dans une stratégie internationale ou méganationale. Ces deux stratégies se distinguent par leur degré d'intégration mondiale : les entreprises oeuvrant dans les secteurs comme les métaux, la machinerie, le papier, le textile et l'impression ont tendance à être centralisées, ce qui correspond généralement à une stratégie *internationale*, alors que les secteurs de la construction, de l'exploitation minière, des produits chimiques industriels, des moteurs, etc., tendent davantage à une plus grande intégration globale en laissant plus de marge de manœuvre aux filiales, adoptant ainsi une stratégie de type *méganational*. Ensuite, les organisations qui se situent dans un environnement *multidomestique* ont tendance à être plutôt centralisées, mais ont de fortes pressions au niveau de l'adaptation locale car elles ont un fort besoin d'être proches des marchés locaux : les entreprises dans les secteurs comme l'alimentation, les appareils ménagers, le tabac, etc. doivent plier aux goûts des consommateurs afin de conserver leur avantage compétitif. Finalement, un environnement *transnational* exerce de fortes pressions sur les deux axes. On y retrouve surtout des secteurs d'activités comme les produits pharmaceutiques, les équipements de photographie, les ordinateurs et les automobiles, où les demandes locales sont très disparates d'un pays à l'autre et où les filiales ont un bon degré d'autonomie (Ghoshal & Nohria, 1993; Saba, 2008).

1.4.1.3 Les orientations stratégiques de la GRH d'une entreprise multinationale

Dans un même ordre d'idées, en se basant sur des travaux sur la gestion internationale stratégique des ressources humaines (Hedlund, 1986; Perlmutter, 1969; Rosenzweig & Nohria, 1994; Rosenzweig & Singh, 1991), Taylor *et al.* (1996) ont identifié trois orientations stratégiques, en lien avec la typologie de Bartlett & Ghoshal (1989), que peut

adopter le service de GRH d'une entreprise multinationale. Une telle stratégie déterminera comment les ressources seront structurées parmi les différentes unités (Taylor *et al.*, 1996).

D'abord, la logique derrière la stratégie **adaptative** est de créer des systèmes de GRH pour les filiales, qui reflètent leur environnement local respectif. Cette stratégie implique une faible intégration globale et une forte adaptation locale en mettant l'emphase sur la différenciation, ce qui rappelle la stratégie multidomestique et une approche polycentrique, voir même régiocentrique. Les systèmes de GRH sont généralement empruntés de ce qui se fait dans le pays d'accueil, et il est commun d'engager des spécialistes des ressources humaines locaux qui connaissent bien les pratiques de leur région. La stratégie **exportatrice**, pour sa part, est adoptée par les organisations qui transfèrent leurs pratiques de GRH et leurs politiques telles quelles du siège social vers les filiales, de façon très unidirectionnelle. Cette orientation correspond à un haut degré de centralisation et va de pair avec l'attitude ethnocentrique (Perlmutter, 1969; Heenan & Perlmutter, 1979) et avec une stratégie globale. Enfin, une entreprise multinationale ayant une stratégie **intégrative** transfère les meilleures pratiques à travers l'organisation, peu importe leur origine, ce qui nous rappelle la stratégie transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1989 cités dans Taylor *et al.*, 1996). Il s'agit ici de maintenir une intégration globale tout en accordant de la place à la différenciation locale, le tout avec une attitude géocentrique (Perlmutter, 1969). Le transfert des pratiques de GRH et des politiques d'entreprises se fait de façon multidirectionnelle : verticalement, horizontalement, rétroactivement et transversalement.

1.4.1.4 Le rôle stratégique de la filiale

Selon la stratégie de l'organisation et son secteur d'activités, la filiale aura un caractère plus ou moins unique, dont les connaissances (en l'occurrence les pratiques de GHR) qui y sont développées seront plus ou moins transférées à différents degrés. Par exemple, une filiale qui a le mandat de travailler sur la recherche et développement est considérée comme étant plus unique et importante qu'une filiale de production, qui est plus remplaçable; elle aura ainsi un rôle d'*importateur* ou d'*exportateur* de connaissances

(Schulz, 2001). Ensuite, la *maturité* de la filiale et son *degré d'institutionnalisation*, c'est-à-dire le niveau auquel elle adhère aux pratiques et à la culture de la société mère, sont identifiés dans la littérature comme faisant partie des facteurs qui déterminent le rôle stratégique d'une filiale et le degré de transfert des connaissances qui lui est associé. Ainsi, Kidger (2002) propose que plus une filiale est nouvellement installée et peu institutionnalisée, plus le siège social transférera ses propres pratiques verticalement. Il lie aussi le rôle stratégique des filiales à la phase attitudinale du siège social et à la stratégie internationale de l'entreprise multinationale (voir typologie de Perlmutter, 1969; typologie de Bartlett & Ghoshal, 1989). Dans la phase ethnocentrique, qui correspond à la stratégie globale, les nouvelles filiales sont gérées par la maison mère et la haute direction vient du pays d'origine, alors qu'à sa maturation, la gestion est partagée. En phase polycentrique, liée à une stratégie multidomestique, la filiale gère indépendamment ses propres opérations, alors qu'à la phase géocentrique, qui caractérise la stratégie transnationale, le critère pour combler les postes de haute direction correspond à la personne la plus compétente, peu importe son origine (Kidger, 2002). Le tableau 2 offre une synthèse des liens entre les différents aspects stratégiques et types de transfert des connaissances qui en résultent.

Tableau 2 : Synthèse des aspects stratégiques

		TYPE DE STRATÉGIE		
		Globale	Multidomestique	Transnationale
DIMENSIONS ASSOCIÉES	Attitude du siège social	Ethnocentrique	Polycentrique/ régiocentrique	Géocentrique
	Orientation stratégique de la GRH	Exportatrice de pratiques	Adaptative	Intégrative
	Forme de contrôle	Comportements	Résultats	Culture
	Rôle stratégique des filiales	Relation de dépendance	Relation d'indépendance	Relation d'interdépendance
	Transfert du savoir	Vertical, unidirectionnel, du siège social aux filiales, <i>learning how</i>	Vertical, surtout <i>learning why</i>	Librement transmis, multidirectionnel, meilleures pratiques, <i>learning how</i> et <i>why</i>

1.4.2 Les autres facteurs contextuels qui déterminent le transfert des connaissances

Outre les facteurs stratégiques, les écrits identifient d'autres facteurs susceptibles de faire varier le transfert du savoir. Il est important de se pencher sur ces déterminants car ils expliquent non seulement le choix de la stratégie de transfert des connaissances, mais aussi la capacité à transférer les connaissances, qui se définit comme *l'habileté de transférer les pratiques de GRH originaires de la maison mère vers ses filiales*¹⁰ (Liu, 2004). Dans cette section, nous présentons les autres facteurs répertoriés dans la littérature qui déterminent le transfert des connaissances en GRH au sein des entreprises multinationales. Nous examinons ici les facteurs au niveau national, organisationnel, au niveau des caractéristiques des connaissances transférées elles-mêmes et au niveau du contexte relationnel entre la maison mère et ses filiales étrangères.

1.4.2.1 Les déterminants au niveau national

Les pratiques employées par les entreprises sont modulées par l'environnement institutionnel dans lequel ces organisations évoluent (Meyer & Rowan, 1977). De plus, le choix d'une stratégie dépend de la distance politique, économique, culturelle entre le pays d'origine et d'accueil (Kidger, 2002). La **distance culturelle nationale** est largement reconnue dans la littérature comme étant un facteur qui agit sur le transfert des connaissances. Le contexte socioculturel varie entre les pays à différents niveaux. Hofstede (1992, cité par Luthans *et al.*, 1997) offre une typologie connue comprenant quatre dimensions de la culture, élaborées ci-dessous, chacune étant un continuum sur lequel peut se situer à différents niveaux une culture nationale. Les résultats de son étude portant sur cinquante pays et trois régions permettent de classer ces différents pays en leur accordant un indice qui nous permet de relativiser chaque dimension de la culture des pays étudiés.

1. L'individualisme vs le collectivisme : Cet indice indique le degré auquel les gens d'une culture accordent davantage d'importance à leur propre bien-

¹⁰ Traduction libre

être et à celui de leur famille immédiate (individualisme) ou met l'emphase sur le groupe, ayant des valeurs de loyauté très importantes (collectivisme). Les pays occidentaux ressortent beaucoup comme étant des pays individualistes (États-Unis, Australie, Grande-Bretagne, Canada, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande) alors que les pays d'Amérique Latine apparaissent comme étant plus collectivistes (Venezuela, Panama, Pérou, Guatemala), suivis de près par les pays d'Asie (Taiwan, Thaïlande, Corée du Sud, Indonésie), à l'exception du Japon qui se situe au centre du continuum.

2. Le contrôle de l'incertitude : Cette dimension réfère au degré auquel une société tolère facilement ou difficilement l'incertitude engendrée par les situations ambiguës et l'imprévu. Hofstede (1992) identifie entre autres la Grèce, le Portugal, le Japon, le Guatemala, l'Uruguay et le Brésil comme ayant un très faible indice de contrôle de l'incertitude, contrairement à la Suède, l'Afrique du Sud, l'Irlande, la Grande-Bretagne et le Danemark.

3. La distance hiérarchique : Cet indice correspond au niveau d'acceptation de la part d'une société que le pouvoir institutionnel et organisationnel soit inégalement réparti. Les pays latins et asiatiques semblent observer une très grande distance hiérarchique, à l'opposé des pays occidentaux (Hofstede, 1992).

4. La masculinité vs la féminité : Ce continuum indique à quel point une société a des valeurs dominantes matérialistes (masculinité) ou plutôt axées sur la qualité de vie, les relations humaines, la considération pour les autres, etc. (féminité). Le Japon, l'Autriche, le Venezuela, la Suisse et l'Italie présentent les plus forts indices de masculinité, alors que se situent à l'autre extrême la Yougoslavie, l'Afrique du Sud, la Suède, la Norvège, le Danemark et la Finlande.

Plus la distance culturelle est grande, plus le transfert des pratiques représente un grand défi pour le siège social (Liu, 2004; Kostova, 1999).

Au-delà de la distance culturelle globale, Kostova (1999) offre une alternative pour conceptualiser les effets au niveau national : elle identifie la distance institutionnelle nationale comme étant source de divergence entre certains pays. Le **profil institutionnel** d'un pays se décompose en trois piliers qui sont reconnus et bien documentés dans la littérature (Björkman & Lervik, 2007; Kostova & Roth, 2002; Ferner *et al.*, 2005). La composante *régulatrice* reflète les différentes lois et réglementations d'un environnement national, qui modulent les comportements valorisés et prohibés (Scott, 1995, cité dans Kostova, 1999). La composante *cognitive* concerne la représentation de la réalité et les catégories cognitives qui sont partagées par les membres de la population d'un pays (Scott, 1995). Elle comprend les schémas cognitifs, les représentations affectives, l'interprétation de l'environnement, etc. Enfin, la composante *normative* consiste en l'ensemble des valeurs et des normes partagées par les gens d'un même pays. Hofstede (1991) définit les valeurs comme une conception de préférence et de désirabilité. Les organisations ont tendance à adopter les pratiques qui sont socialement isomorphiques avec les composantes régulatrices, cognitives et normatives d'un environnement donné (Meyer & Roman, 1977; Powell & DiMaggio, 1991 cités dans Kostova, 1999). Ainsi, les pratiques de GRH qui sont transférées risquent de ne pas être consistantes avec l'environnement institutionnel où elles sont transférées, ce qui affectera inévitablement le succès du transfert de ces pratiques. Par conséquent, selon Kostova (1999), si une pratique est perçue comme étant incompatible avec les réglementations institutionnelles de leur pays, avec les composantes cognitives des membres de la société et avec le système de valeur et la culture du pays, les employés de l'unité du pays d'accueil seront fermés à l'adoption de cette pratique, rendant du coup le transfert un échec. La compatibilité des profils institutionnels des différentes unités d'une entreprise multinationale fera en sorte que le transfert des connaissances et des pratiques sera grandement facilité. Au contraire, une incompatibilité aura lieu si une pratique est perçue comme étant en conflit avec les lois, les représentations cognitives et les mœurs du pays d'accueil (Kostova, 1999).

Finalement, l'effet du pays d'accueil et l'effet du pays d'origine sont reconnus pour avoir une influence certaine sur le transfert des pratiques de GRH (Björkman & Lervik, 2007). Dowling & Welch (2005) identifient la culture nationale du pays d'origine du siège social

et celle du pays d'accueil comme étant des variables modératrices en gestion internationale des ressources humaines. Dans la littérature, les différences nationales ont été trouvées dans une variété de pratiques, dont les processus de négociation (Graham, 1985), la distribution du pouvoir et de l'autorité (Hofstede, 1980) et les pratiques de GRH (Adler, 1995). Le **pays d'accueil** peut offrir un environnement plus ou moins favorable au transfert des connaissances : la diffusion des pratiques dépend en partie de la nature locale de l'évolution politique, économique, sociale, de la législation, ainsi que de la culture institutionnelle du pays d'accueil (Dowling *et al.*, 1999). De plus, les compagnies qui s'implantent dans des pays étrangers se voient soumises à toutes les réglementations du pays hôte, ce qui peut influencer le choix d'un pays ou d'un autre pour implanter une filiale (Ferner & Quintanilla, 1998). Du point de vue de **l'effet du pays d'origine**, Ferner & Quintanilla (1998) soulignent qu'il y a une évidence claire de l'effet de la nationalité de la maison mère sur le style de GRH adopté. Dans un même ordre d'idées, Rosenzweig & Nohria (1994) arrivent aussi à la conclusion que le degré d'isomorphisme local varie de façon significative avec le pays d'origine de l'entreprise multinationale. Par exemple, les entreprises multinationales américaines tendent à être assez centralisées et formalisées dans leur style de GRH, notamment dans leurs systèmes de rémunération (Yuen & Kee, 1993). Les entreprises multinationales japonaises, qui sont des précurseurs dans le domaine de la production de haute qualité et de l'organisation du travail, ont généralement une attitude ethnocentrique, centralisent fortement les opérations outre-mer vers le Japon (Bartlett & Yoshihara, 1988) et imposent à leurs filiales leurs façons de faire en matière de GRH afin que celles-ci collent à la vision japonaise (Olivier & Wilkinson, 1992). Les caractéristiques du pays d'origine influenceront la structure d'autorité et le désir de garder le contrôle sur les opérations, ce qui agira ensuite sur le désir des unités de transférer et d'accepter les pratiques (Ferner & Edwards, 1995). Cependant, au fur et à mesure que l'entreprise multinationale acquière de la maturité et devient plus internationalisée, l'effet du pays d'origine tend à diminuer, sans pour autant disparaître (Edwards & Rees, 2006).

1.4.2.2 Les déterminants au niveau organisationnel

Dans la gestion des entreprises multinationales, il est important de distinguer trois types de cultures qui viennent influencer la GRH des différentes unités de l'organisation. Il y a tout d'abord la culture nationale du pays d'origine de la maison mère et celle du pays hôte, que nous avons abordé précédemment. Le troisième type est la culture organisationnelle ou corporative de la société (Dowling & Welch, 2005). La culture organisationnelle est au sein du phénomène de transfert des connaissances dans les entreprises multinationales. Chatman & Jehn (1994) et O'Reilly et al. (1991) définissent la **culture organisationnelle** comme étant l'ensemble des valeurs largement partagées par les membres d'une organisation. Ils élaborent une typologie comprenant sept dimensions sur lesquelles varient la culture organisationnelle : l'innovation, la stabilité, le respect de la personne, l'orientation sur les résultats, l'orientation sur le détail, l'orientation d'équipe et l'agressivité. Zander & Kogut (1995) proposent que le succès du transfert des pratiques sera affecté par la compatibilité des principes organisationnels entre les unités. Une telle compatibilité affectera la facilité avec laquelle le savoir nouveau sera communiqué et compris. Kostova (1999) suggère deux principaux effets de la culture organisationnelle sur le transfert des connaissances. *Primo*, d'une manière plus générale, la culture organisationnelle a un impact sur le transfert car elle est intimement associée à l'apprentissage organisationnel, à l'ouverture au changement et à l'innovation chez l'unité apprenante. *Secundo*, le succès du transfert sera affecté par la compatibilité entre les valeurs comprises dans une pratique et les valeurs sous-jacentes à la culture organisationnelle de l'unité apprenante.

1.4.2.3 Les déterminants au niveau des caractéristiques des connaissances en GRH transférées

Selon Liu (2004), les connaissances en soi peuvent influencer la facilité de leur transfert. Flood *et al.* (2003) ont analysé la transférabilité des pratiques en se basant sur deux principales caractéristiques : leur caractère innovateur et leur penchant implicite ou explicite.

D'abord, le transfert des connaissances *innovatrices* sera facilité par deux composantes. Si l'innovation apporte des conséquences publiques (apportant des changements dans la structure et les politiques de la filiale) et privées (apportant des changements directs sur les individus) intéressantes, et si les bénéfices perçus dépassent les coûts de l'adoption d'une pratique, cette pratique sera plus facilement transférable (Wejnert, 2002, Flood *et al.*, 2003).

Deuxièmement, une pratique n'est pas seulement explicitement documentée et officielle, mais réside aussi dans les routines, les normes et les valeurs de l'organisation; elle a une composante implicite et informelle (Flood *et al.*, 2003). Les connaissances sociales, humaines et structurées qui composent les pratiques (De Long & Fahey, 2000) peuvent posséder trois types de caractéristiques : implicites ou explicites (voir section 1.1.3), simples ou complexes, et indépendantes ou systémiques. En plus d'être **tacite** (informelle, personnelle et difficile à transmettre) ou **explicite** (codifiée, formelle et officielle), une pratique de GRH peut inclure des éléments simples ou complexes (Flood *et al.*, 2003). Une connaissance **simple** comporte peu d'informations et est facile à transférer, tandis qu'une connaissance **complexe** contient plus d'incertitude et un plus grand volume d'information, ce qui la rend plus difficile à transférer. Enfin, les connaissances **indépendantes** peuvent être considérées seules, alors que le savoir **systémique** s'inscrit dans un corps de connaissances qu'il faut maîtriser pour saisir le savoir en question (Flood *et al.*, 2003). Selon Bhagat *et al.* (2002), le savoir est plus difficile à transférer s'il est implicite, systémique et complexe. Finalement, la **valeur des connaissances transférées**, réelle et perçue, aura aussi un impact sur le succès du transfert : plus elle est grande, plus le savoir sera attrayant pour les autres unités (Gupta & Govindarajan, 2000).

1.4.2.4 Les déterminants au niveau du contexte relationnel

L'échange de connaissances entre les unités d'une entreprise multinationale varie beaucoup en fonction des relations qu'entretiennent ces unités entre elles. Le transfert de savoir n'est possible que lorsque des relations étroites entre les sources et les cibles sont établies (Bartlett & Ghoshal, 1988; Gupta & Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2005). Nous

couvrons dans cette section les déterminants relationnels en trois temps. Premièrement, les relations attitudinales des unités envers les autres sont susceptibles de jouer un rôle important sur le transfert des connaissances (Kostova, 1999). Deuxièmement, nous nous penchons sur les relations de pouvoir/dépendance dans les entreprises multinationales, qui comme les autres organisations, peuvent être considérées comme étant des structures politiques. Les jeux politiques à l'intérieur de la même de l'entreprise peuvent pousser les acteurs à doser la quantité d'information qu'ils veulent acquérir ou rendre accessible aux autres unités (Ferner & Edwards, 1995). Troisièmement, nous nous penchons sur les facteurs motivationnels qui poussent les unités à vouloir participer au transfert des connaissances (Gupta & Govindarajan, 2000). La communication et la motivation sont donc essentielles pour maintenir des relations d'échange d'informations dans l'organisation (Gupta & Govindarajan, 2000).

1.4.2.4.1 Les relations attitudinales entre les unités

Selon Kostova (1999), l'**attitude des unités** est composée de trois niveaux : le degré d'engagement, le degré d'identité à la compagnie et le degré de confiance entre les unités. Le *degré d'engagement* des filiales envers la maison mère est défini par Kostova (1999) comme étant « *le degré auquel les filiales ont la volonté de déployer des efforts considérables pour l'organisation et ont un fort désir de maintenir leur place auprès de la maison mère* »¹¹. Selon cette logique, un fort engagement engendra une plus grande ouverture aux tâches assignées par le siège social, incluant la tâche du transfert des connaissances (Mathieu & Zajac, 1990). Par conséquent, le degré d'engagement de la filiale envers le siège social est directement relié au succès du transfert des connaissances en GRH (Kostova, 1999). Le *degré d'identité* à l'organisation représente le niveau d'attachement et d'identification à l'entreprise dans son ensemble, et le sentiment d'appartenance à celle-ci (Kostova, 1999). Comme le relève l'auteure, un sens d'identité fort est lié à une acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, ce qui mènera à une compréhension des connaissances transférées et un à plus grand engagement dans le transfert. Le sentiment identitaire à la maison mère aura aussi pour effet de diminuer un effet que la littérature nomme de « *not invented here syndrome* », qui peut constituer

¹¹ Traduction libre

une barrière majeure au transfert des connaissances. Ce phénomène se compose de mécanismes de défense de l'ego, qui peuvent mener certains gestionnaires à bloquer les informations qui suggèrent que les autres sont plus compétents qu'eux. Cette lutte de pouvoir à l'intérieur de l'organisation peut aussi pousser certains gestionnaires à dévaluer l'information provenant de l'extérieur (Pfeffer, 1981, cité par Gupta & Govindarajan, 2000). En ayant un sens identitaire à l'organisation fort, les connaissances transférées seront perçues comme étant communes à toutes les unités, et connaîtront donc moins de résistance que si elles étaient perçues comme venant d'unités « étrangères » (Kostova, 1999). La troisième dimension des relations attitudinales est le *degré de confiance* entre la filiale et la maison mère, qui découle de la bonne foi, de l'honnêteté et de l'absence d'abus quant au transfert (Kostova, 1999). Un bon niveau de confiance réduira l'incertitude face à la valeur du savoir transféré et la motivation sous-jacente au transfert de celui-ci. La confiance est aussi liée à une plus grande perception de fiabilité de la source, ce que Szulanski (1996) a démontré être corrélé positivement au succès du transfert. Un autre avantage d'établir la confiance entre les unités est qu'elle diminuera les coûts de communication, de négociation et d'échanges entre le siège social et les filiales (Kostova, 1999).

1.4.2.4.2 Les relations de pouvoir/dépendance

Les **relations de pouvoir/dépendance** ont aussi un rôle à jouer dans le transfert des connaissances. Kostova (1999) fait référence à la théorie de la dépendance des ressources, en évoquant qu'en raison de la situation hiérarchiquement inférieure des filiales face au siège social, celles-ci se retrouvent en situation de dépendance pour différents types de ressources dont le capital, la technologie, l'expertise managériale, et les connaissances relatives aux meilleures pratiques de GRH. Un grand degré de dépendance facilitera donc le transfert des connaissances et des pratiques. La dépendance est déterminée par trois facteurs principaux : *l'importance* de la ressource pour la continuité des opérations et la survie de la filiale, la *discrétion* avec laquelle la filiale peut traiter de ce savoir et les *alternatives* possibles à la ressource en question (Liu, 2004). Ainsi, plus une connaissance est importante pour les opérations, laisse peu de discrétion sur sa gestion et présente peu d'alternatives possibles pour la remplacer, plus elle

représente un rapport de force en faveur de l'unité qui la détient. Kostova (1999) aborde aussi la théorie institutionnelle de Meyer & Rowan (1977), selon laquelle une filiale qui est sous dépendance du siège social et qui est soumise à une compétition intra-organisationnelle tentera de devenir isomorphique avec la maison mère afin d'attirer son jugement favorable. Planter les pratiques du siège social est donc une stratégie que la filiale peut utiliser afin d'augmenter sa légitimité au sein de l'organisation. Ainsi, selon Kostova (1999), une relation de dépendance facilitera l'implantation d'une pratique, mais pas nécessairement son internalisation (l'acceptation des valeurs véhiculées par la pratique).

1.4.2.4.2 Les relations en fonction de la disposition motivationnelle des unités

Les jeux politiques à l'intérieur même des organisations peuvent expliquer pourquoi une unité est plus ou moins motivée à partager les connaissances qu'elle détient, ou d'acquérir un nouveau savoir en provenance des autres unités. Avant d'aborder les dispositions motivationnelles, il est important de noter que les écrits insistent sur l'importance de la communication entre les unités pour assurer le succès du transfert des connaissances (Gupta & Govindarajan, 2000). Ainsi, le transfert des connaissances est susceptible d'être influencé par les facteurs suivants : l'existence et la richesse de canaux de transmissions, la valeur du savoir possédé par les différentes unités, la disposition motivationnelle à partager le savoir, la disposition motivationnelle à recevoir les connaissances et la capacité d'absorption de l'unité cible.

Avant tout, comme l'ont démontré Bartlett & Ghoshal (1988) dans le domaine des entreprises multinationales, le transfert des connaissances ne peut avoir lieu sans l'existence de **canaux de transmission**. Ces canaux comportent certaines propriétés, dont la richesse des informations transmises, l'ouverture et la densité de la communication, et peuvent être tant formels qu'informels (Gupta & Govindarajan, 2000). La **valeur du savoir** détenu par une unité est ensuite susceptible de rendre cette unité attrayante pour les autres, car elle donne à l'unité en question un avantage relatif et un rapport de force avantageux (Rogers, 1995; Gupta & Govindarajan, 2000). La valeur des connaissances que possède une unité lui donne donc une situation de pouvoir dans l'organisation, qui

peut faire varier sa motivation à partager ce savoir (Gupta & Govindarajan, 2000). Plus les connaissances sont non-réplicables, plus elles sont considérées comme ayant de la valeur aux yeux des autres unités. En lien avec cet avantage relatif, la **disposition motivationnelle de l'unité source à partager** son savoir peut varier d'une unité à l'autre, suivant la logique qu'une unité qui possède un très important savoir peut être tentée de garder ce monopole d'information. Elle garderait ainsi son pouvoir relatif dans l'organisation (Pfeffer, 1998). Gupta & Govindarajan (1991) ont démontré qu'un moyen pour faire augmenter la motivation à partager l'information est d'établir un système de bonification basé sur la performance d'un groupe de filiales pour les gestionnaires de ces filiales. Ainsi, les unités seront plus enclines à partager leurs pratiques stratégiques. Inversement, la **disposition motivationnelle de l'unité visée à recevoir des connaissances** peut être freinée par le « *not invented here syndrome* » que nous avons expliqué plus haut (Katz & Allen, 1982). Cependant, elle peut être améliorée en adoptant des pratiques qui augmentent la perception de justice organisationnelle (selon la théorie d'équité) et qui répondent aux attentes quant aux récompenses accordées en fonction des efforts émis (selon la théorie des attentes), comme par exemple le recrutement à l'interne, la rémunération basée sur la performance, la formation continue, etc. (Minbaeva, 2005). Finalement, la **capacité d'absorption des unités cibles** doit être suffisamment grande afin d'effectuer le transfert de manière optimale. Elle est divisée en deux dimensions : la banque de connaissances déjà présente dans l'unité et l'intensité de l'effort émis pour acquérir ce savoir. Pour maximiser l'efficacité du transfert, l'unité cible doit posséder une certaine habileté à reconnaître la valeur de l'information, de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales et être dans un environnement souple et ouvert qui supporte l'apprentissage (Cohen & Levinthal; 1990, Minbaeva, 2005).

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE, LA QUESTION ET LE MODÈLE DE RECHERCHE

Le présent chapitre a pour objectif d'expliquer dans un premier temps la problématique, puis, d'énoncer l'objectif de la recherche, d'exposer le modèle conceptuel de recherche sur lequel se basera notre étude et enfin, de présenter la question de recherche et nos propositions de recherche qui nous guideront tout au long de l'étude.

2.1 La problématique

Les écrits entourant le transfert des connaissances soulignent premièrement l'importance pour les entreprises multinationales de transférer leur savoir. Les connaissances, surtout les plus difficiles à imiter, constituent un avantage compétitif et les transférer efficacement est important afin d'assurer le fonctionnement optimal de toutes les unités de l'organisation (Flood *et al.*, 2003; Argote, 2000; Foss & Pedersen, 2002). Plus spécifiquement, la pertinence de transférer les pratiques de GRH se situe au niveau de la création d'une culture corporative uniforme en tissant des liens entre les unités (Kostova & Zaheer, 1999), tout en préservant l'équité et la justice procédurale à travers l'entreprise multinationale (Kim & Mauborgne, 1993), dans le but ultime de survivre à la compétition et d'améliorer la productivité (Argote, 2000). La littérature distingue aussi les différents types de connaissances qu'une entreprise peut transférer : en plus d'être tacites ou explicites (Polanyi, 1985), elles peuvent présenter un degré variable de valeur stratégique et de spécificité à l'organisation (Snell *et al.*, 1999 cité dans Evans *et al.*, 2002). Ces connaissances peuvent être ensuite transférées à travers la firme dans une multitude de directions : verticalement, horizontalement, rétroactivement et de façon diffuse (e.g., Ferner & Edwards, 1995; Schulz, 2001; Edwards, 1998; Liu, 2004).

Deuxièmement, les écrits nous ont permis de comprendre les différents mécanismes utilisés pour transférer les connaissances. Après avoir procédé aux étapes préalables de consolidation de l'information, soit l'encodage des nouvelles connaissances (Levitt &

March, 1988; Szulanski, 1996; Schulz, 2001) ou la combinaison du savoir déjà existant (March, 1991; Dewar & Dutton, 1986; Schulz, 2001), les organisations peuvent recourir à des mécanismes internes et externes (Evans *et al.*, 2002), puis, directs ou indirects (Liu, 2004; Argote & Ingram, 2000; Temple, 1999), tout dépendant du type de connaissance à transférer. La littérature reconnaît que ces mécanismes, qui constituent des véhicules de transfert des connaissances, doivent être évalués. L'évaluation du transfert se mesure à plusieurs niveaux. Le degré d'institutionnalisation de la connaissance peut être variable : en pré-institutionnalisation, la connaissance n'est qu'implantée, en semi-institutionnalisation, elle est internalisée, et ce n'est qu'en pleine-institutionnalisation que la connaissance est profondément intégrée aux fonctions et aux valeurs de chaque unité (Kostova & Roth, 2002; Tolbert & Zucker, 1996; Björkman & Lervik, 2007).

Troisièmement, de nombreux déterminants sont susceptibles d'influencer le transfert des connaissances au sein des entreprises multinationales. Dans un premiers temps, les déterminants stratégiques, dont la stratégie internationale de l'entreprise (Perlmutter, 1969; Bartlett & Ghoshal, 1989), du service RH (Taylor *et al.* 1996) et le rôle stratégique de la filiale (Schulz, 2001; Kidger, 2002) influencent le transfert des connaissances. Dans un deuxième temps, les caractéristiques autres que stratégiques sont divisées en quatre grandes catégories. Nous retrouvons les déterminants au niveau national (Kidger, 2002; Hofstede, 1992; Kostova, 1999), au niveau organisationnel (Kostova, 1999), au niveau des caractéristiques des connaissances transférées (Flood *et al.*, 2003) et les déterminants relationnels (Gupta & Govindarajan, 2000; Kostova, 1999).

La littérature que nous avons recensée dans le chapitre 1 nous offre un cadre théorique intéressant afin de saisir une modélisation se rattachant au transfert des connaissances. Dans les écrits récents, il y a des efforts pour intégrer les différents déterminants afin de présenter des cadres explicatifs plus complets. Cependant, il reste encore des efforts à faire pour bien comprendre les déterminants stratégiques et les autres facteurs ayant une influence sur le transfert des connaissances au sein des entreprises multinationales. Nous nous inspirons donc de ces écrits, particulièrement de Liu (2004), pour développer notre

modèle qui tentera de synthétiser les différents déterminants du transfert des connaissances en GRH.

Notre problématique s'articule autour de trois niveaux. Premièrement, dans la réalité, le transfert des connaissances est la raison d'être des entreprises multinationales. Sans ce transfert, il serait impossible d'unir toutes les unités dispersées à travers le monde avec l'utilisation de pratiques stratégiques communes. Il est donc primordial d'approfondir les connaissances à ce sujet afin que les gestionnaires des entreprises multinationales comprennent les déterminants qui influencent le transfert et qui motivent le choix des mécanismes les plus adéquats à adopter. Deuxièmement, dans la théorie, malgré la multitude d'écrits sur le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, nous retrouvons que très peu de modèles synthèses qui proposent une vision globale et dynamique du sujet d'intérêt. Troisièmement, toujours à travers les écrits, alors que plusieurs auteurs brossent le portrait théorique entourant le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, la problématique concerne aussi le manque d'empirisme dans les écrits, ce qui motive le choix d'une étude de cas qui nous permettra d'appliquer concrètement les modèles théoriques dans la réalité.

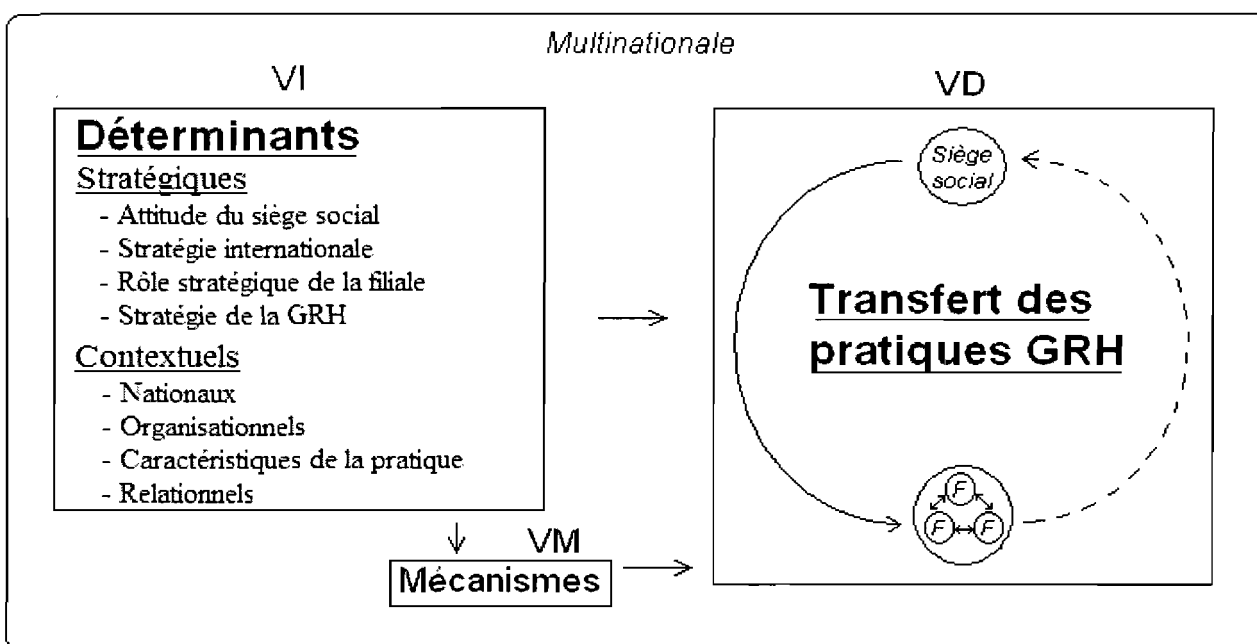
2.2 L'objectif de la recherche

La recherche aura des retombées théoriques et pratiques. D'un point de vue théorique, elle servira à améliorer les modèles retrouvés dans les écrits qui expliquent la dynamique des transferts des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales. Ensuite, du côté pratique, elle permettra d'expliquer la logique concernant le transfert des pratiques de GRH au sein des filiales des entreprises multinationales en se basant sur une étude de cas réalisée sur la firme québécoise Alcan et deux de ses filiales : une française et une suisse. L'approche théorique choisie pour cadrer cette étude est le paradigme managérial des relations industrielles, qui aborde les problématiques du domaine par rapport aux approches stratégiques de l'organisation, ce qui met en lien la stratégie d'entreprise avec le transfert des connaissances dans l'entreprise multinationale.

2.3 Le modèle conceptuel de recherche

L'objectif principal de l'élaboration d'un modèle conceptuel, qui est une « *construction abstraite qui vise à rendre compte du réel* » (Quivy & Campenhoudt, 2006; p.115) est de théoriser les éléments de la question de recherche. Il nécessite un positionnement par rapport aux différentes approches théoriques et le choix d'une approche à privilégier dans le cadre de l'étude. Au sein de cette recherche, les concepts présents dans le modèle conceptuel sont présentés dans la figure 3.

Figure 3 : Modèle conceptuel de recherche, adapté de Liu (2004)



Légende:

F: Filiale

VI: Variable indépendante

VD: Variable dépendante

VM: Variable médiatrice

-> : "Reverse Transfer"

Ce modèle, inspiré de celui proposé par Liu (2004), représente une schématisation de l'articulation des principaux concepts impliqués dans notre recherche. La **variable indépendante** correspond au concept de déterminants du transfert. Ces déterminants se situent dans deux catégories, soit au niveau stratégique, au niveau contextuel. Chacune des deux catégories comporte quatre dimensions. Le modèle vise à vérifier dans un premier temps dans quelles mesures ces déterminants ont un impact sur la **variable**

médiatrice, qui correspond au concept du mécanisme du transfert : comment le transfert des pratiques de GRH sera exécuté. Une variable médiatrice « *spécifie comment et selon quels mécanismes une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante* » (Roussel & Wacheux, 2005 : 327). Ultimement, notre modèle vise à expliquer les effets des déterminants, par le biais des mécanismes, sur le transfert des pratiques de GRH. Le transfert s'évalue à trois niveaux (Björkman & Lervik, 2007; Tolbert & Zucker 1996): *l'implantation* des pratiques, qui correspond simplement au fait de les appliquer, *l'internalisation*, qui correspond à l'acceptation des pratiques transférées comme faisant partie intégrante de l'unité apprenante et *l'intégration*, qui apparaît lorsque la pratique est intégrée dans la stratégie organisationnelle. Il est important de noter que l'unité d'analyse se situe au niveau des organisations multinationales. De plus, comme il est indiqué dans le modèle, le transfert peut s'effectuer dans trois directions : du siège social aux filiales (*transfert vertical*), entre les filiales (*transfert transversal*) et des filiales au siège social (*transfert rétroactif*).

2.4 La question de recherche

Dans cette section, nous présentons dans un premier temps notre question de recherche, puis, nous expliquons dans quelle mesure elle répond aux critères de clarté, faisabilité et pertinence.

2.4.1 L'élaboration de la question de recherche

Afin de guider notre recherche, une seule question de départ a été formulée :

Quels sont les facteurs qui déterminent le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises multinationales?

Pour les raisons suivantes, la question de départ présentée ci-dessus répond aux critères de clarté (précision et concision), de faisabilité, et de pertinence.

2.4.2 Les critères de clarté, faisabilité et pertinence de la question

Nous démontrons ici dans quelles mesures notre question de recherche est claire, faisable et pertinente pour bien guider notre recherche, selon les critères élaborés par Quivy & Campenhoudg (2006).

2.4.2.1 La clarté

La question répond au sous-critère de **précision** car elle indique que l'étude portera sur les déterminants favorisant le transfert des connaissances de type pratiques de GRH. De plus, elle précise le niveau d'analyse : nous spécifions que l'étude sera effectuée sur une entreprise multinationale, éliminant ainsi tout autre type d'entreprise. Pour ce qui est du sous-critère de **concision**, la question de départ est formulée en une seule phrase simple et directe.

2.4.2.2 La faisabilité

Notre question de recherche est **réaliste** car elle se limite à une étude de cas d'une seule entreprise, soit Alcan, qui agit sur la scène internationale depuis longtemps et qui a de solides structures en gestion internationale. Il sera donc faisable d'identifier les structures organisationnelles, le contexte, les pratiques cibles et les mécanismes de transfert utilisés. De plus, le siège social se trouve à Montréal, ce qui en simplifie l'accès, et des entrevues dont les verbatim nous sont accessibles, ont déjà été effectuées auprès de gestionnaires du siège social et de deux filiales européennes. En ce qui concerne les facteurs de connaissances, la littérature présente un bon contenu général du sujet. Pour ce qui est du temps et de l'argent, il ne s'agit pas d'une limite puisque nous nous limiterons à l'étude d'une seule entreprise, et que les données collectées à l'étranger sont déjà disponibles, limitant ainsi les déplacements et le temps requis pour la collecte d'informations.

2.4.2.3 La pertinence

Notre question de départ est **ouverte**, car elle laisse la place à l'identification d'une multitude de déterminants. La question aborde aussi l'étude de ce qui est **observable**, de ce qui existe, soit les déterminants du transfert des pratiques de GRH, qui sont des

phénomènes concrets tels les stratégies, la culture nationale, les structures organisationnelles, etc. Finalement, elle a **l'intention de comprendre** les liens qui existent entre le contexte et les structures et le succès du transfert des pratiques.

2.5 Les propositions de recherche

L'étude vise à vérifier quels sont les déterminants qui influencent le transfert des connaissances de GRH au sein d'une entreprise multinationale. Les déterminants se divisent en deux grandes catégories dans la littérature : les déterminants stratégiques et les déterminants contextuels. Puis, le choix du mécanisme de transfert peut faciliter le transfert des pratiques. Dans la présente section, nous développons nos propositions qui guideront notre recherche sur la base d'un ancrage dans la théorie élaborée dans le chapitre 1.

Les écrits convergent en ce qui concerne l'existence d'une influence certaine des déterminants stratégiques sur le transfert des connaissances de GRH au sein des entreprises multinationales. Ces déterminants comprennent la position attitudinale de l'entreprise multinationale envers ses filiales selon le modèle de Perlmutter (1969) : elle peut être très centrée sur le siège social (attitude ethnocentrique), considérer les valeurs étrangères comme étant un facteur à prendre en compte et valorise la différenciation (attitude polycentrique), favoriser l'échange d'information dans tous les sens (attitude géocentrique), ou favoriser une gestion du savoir par régions (attitude régiocentrique). Les déterminants stratégiques englobent ensuite la stratégie internationale de l'entreprise en lien avec son degré d'intégration globale et d'adaptation locale, ayant donc une stratégie internationale, méganationale, multidomestique ou transnationale, suivant le modèle de Bartlett & Ghoshal (1989). Le type de stratégie peut aussi être influencé par le secteur d'activités dans lequel œuvre l'organisation (Ghoshal & Nohria, 1993). Plus spécifiquement, la GRH peut adopter une stratégie plus exportatrice, adaptative ou intégrative en ce qui concerne le transfert des pratiques (Taylor *et al.*, 1996). Enfin, le rôle stratégique de la filiale est à considérer. Les filiales seront importatrices ou exportatrices de savoir (Schulz, 2001) en fonction de leur degré d'institutionnalisation et

de leur maturité (Kidger, 2002). Tous ces sous-types de déterminants stratégiques sont inter-reliés et nous portent à croire qu'ils auront un impact sur le transfert des connaissances dans notre étude de cas. Ainsi, notre première proposition se formule comme suit :

Proposition 1 : Les facteurs stratégiques auront-ils un impact sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?

Les écrits repèrent aussi une série d'autres déterminants agissant sur le transfert des connaissances en GRH au niveau national, organisationnel, des caractéristiques des connaissances transférées elles-mêmes et du contexte relationnel.

La littérature reconnaît premièrement les déterminants au *niveau national*, en abordant l'effet du pays d'origine et du pays d'accueil (Ferner & Quintanilla, 1998; Liu, 2004; Kidger, 2002; Kostova, 1999; Gupta & Govindarajan, 2000). Liu (2004 : 501) définit les facteurs nationaux comme étant « *les caractéristiques de l'environnement national qui peut varier entre les pays et expliquer la variance du comportement organisationnel* »¹². Il s'agit ici plus particulièrement des normes, valeurs et cultures nationales, que nous pouvons mesurer à partir de la typologie de Hofstede (1980) (distance à l'autorité, évitement de l'incertitude, individualisme vs collectivisme, masculinité vs féminité), fréquemment citée dans les études empiriques entourant le sujet. À partir de cette typologie, plusieurs auteurs ont proposé que plus les cultures nationales des différentes unités de l'organisation sont compatibles, plus le transfert sera facile (Gupta & Govindarajan, 2000; Liu, 2004).

Deuxièmement, les écrits soulèvent l'importance des particularités *organisationnelles* sur le transfert des connaissances. La culture organisationnelle a aussi un impact sur le transfert des pratiques de GRH. Certains auteurs ont identifié, de la même manière que pour la culture nationale, que la compatibilité des cultures organisationnelles entre les

¹² Traduction libre

unités facilite le transfert des connaissances en GRH (Kostova, 1999; Liu, 2004; Zander & Kogut, 1995).

Troisièmement, Liu (2004) suggère que les *caractéristiques des connaissances transférées* elles-mêmes ont un impact sur leur transfert. La connaissance peut être caractérisée en premier lieu par son caractère innovateur, qui entraînera des conséquences publiques (sur l'organisation) et privées (sur les revenus des employés et leur niveau de vie). Selon Liu (2004), plus les conséquences sont intéressantes, plus la connaissance sera transférée avec succès. Ensuite, la connaissance peut être explicite (codifiée et officielle) ou tacite (normes, routines, valeurs implicites). Les connaissances tacites peuvent être plus difficiles à implanter uniformément et causer un degré d'ambiguïté supérieur (De Long & Fahey, 2000; Liu, 2004). Le savoir peut être davantage simple ou complexe, en fonction du nombre et de la nature des informations qu'il implique, et peut être indépendant ou systémique si d'autres connaissances sont préalables à la compréhension de celle-ci (De Long & Fahey, 2000; Flood *et al.*, 2003). Enfin, les connaissances qui sont perçues comme ayant plus de valeur sont considérées comme étant plus faciles à transférer (Gupta & Govindarajan, 2000).

La quatrième grande catégorie répertoriée est le *contexte relationnel*. Dans un premier temps, les dispositions motivationnelles à recevoir et à partager le savoir, ainsi que l'habileté de l'unité cible à apprendre influenceront le transfert des connaissances dans la mesure où des canaux de communication riches soient présents (Gupta & Govindarajan, 2000). Ensuite, Kostova (1999) est d'avis qu'un haut degré d'engagement, d'identité et de confiance entre les unités facilite le transfert. Puis, une relation de dépendance d'une filiale envers le siège social facilitera le transfert des pratiques (Kostova, 1999).

Sur cette base théorique, nous pouvons aisément nous pencher sur les autres déterminants contextuels en nous demandant dans quelle mesure ils vont faire varier le transfert des pratiques de GRH. Notre deuxième proposition de recherche est donc la suivante :

Proposition 2 : Les facteurs contextuels auront-ils un impact sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?

Troisièmement, dans les écrits concernant le transfert du savoir, nous retrouvons deux principales visions sur les déterminants du transfert des pratiques, ce qui nous confronte à un dualisme théorique (Kidger, 2002; Saba *et al.*, 2008; Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Nohria, 1993; Taylor *et al.*, 1996; Schulz, 2001). En effet, certains auteurs croient davantage que la stratégie influence le transfert, alors que d'autres voient les autres déterminants comme étant prépondérants dans l'effet qu'ils exercent (Gupta & Govindarajan, 2000; Kostova, 1999; Flood *et al.*, 2003; Bjorkman Lervik, 2007). Cette coexistence de paradigmes peut nous laisser croire qu'il existe une prépondérance d'une ou l'autre catégorie de facteurs dans l'effet exercé sur le transfert des pratiques de GRH. Ainsi, notre troisième proposition se pose ainsi :

Proposition 3 : Peut-on dénoter une prépondérance des facteurs stratégiques par rapport aux facteurs contextuels en ce qui concerne leur influence sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan?

Quatrièmement, le transfert des pratiques entre les unités d'une organisation multinationale est limité, voir impossible sans l'existence de mécanismes de transfert (Liu, 2004). Les mécanismes de transfert, qui constituent notre variable médiatrice par laquelle transigent inévitablement les connaissances, peuvent être internes (dont les équipes transnationales, le positionnement stratégique des postes clés, les centres d'excellence et les communautés de pratiques) ou externes (afin d'accroître le savoir sur les meilleures pratiques) (Evans *et al.*, 2002). Ils peuvent ensuite être directs, surtout pour des raisons de contrôle via l'expatriation, ou indirects, généralement à travers des mécanismes de socialisation, de diffusion de la culture organisationnelle, etc. (Liu, 2004; Minbaeva & Michailova, 2004). Le type de mécanisme qu'une entreprise multinationale peut décider d'adopter varie en fonction de plusieurs facteurs qui ont été décrits plus haut

et est susceptible d'avoir un effet sur le transfert des connaissances de GRH. Ainsi, nous pouvons formuler une proposition à deux volets :

Proposition 4a: Quels sont les mécanismes qui sont privilégiés par Alcan dans le transfert de ses pratiques de GRH?

Proposition 4b: Le choix de ces mécanismes est-il davantage influencé par les déterminants stratégiques ou contextuels?

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre traite de la méthodologie de recherche que nous utiliserons en ce qui a trait à l'observation et à l'analyse. Il est divisé en quatre grandes parties. Nous délimitons premièrement notre type de recherche, nous présentons ensuite notre méthode d'observation, notre méthode de collecte de données, et nous terminons avec l'explication de la méthode envisagée d'analyse de contenu.

3.1 Le type de recherche

La présente section positionne la recherche en fonction de cinq dimensions. Il y est expliqué dans quelle mesure la recherche est de type multidisciplinaire, appliquée, exploratoire, qualitatif et de coupe transversale.

Premièrement, la recherche peut être qualifiée de **multidisciplinaire**, car elle tire ses racines de différentes disciplines. Dans le cas du transfert des pratiques de GRH en contexte international, des notions de plusieurs disciplines sont utilisées pour expliquer le phénomène. Par exemple, la psychologie est impliquée avec sa théorie des attentes, des différences culturelles, de perception de justice organisationnelle; les notions de législation étrangères sont tirées du droit, l'acceptation des pratiques par les sociétés étrangères sont expliquées par la sociologie; des notions de l'économie sont impliquées, tout comme des bases de GRH et relations industrielles.

En second lieu, notre projet de mémoire constitue une recherche **appliquée**, car il vise à répondre à une problématique de court terme et à résoudre des problèmes spécifiques d'usage pratique. La recherche appliquée a pour objet d'élaborer des applications pratiques à partir des connaissances scientifiques actuelles (Tremblay & Perrier, 2006), ce qui correspond à notre recherche qui, sur la base de la littérature, appliquera les connaissances à un cas particulier, *Alcan*.

Troisièmement, afin d'expliquer les causes du phénomène étudié, le projet de recherche peut être qualifié de nature **déductive**. Par notre étude, nous visons à vérifier des relations déduites dans la littérature qui n'ont pas été testées empiriquement et qui ne nous permettent pas d'élaborer des hypothèses. Nous vérifierons à travers cette recherche les relations établies dans les écrits à travers le cas de l'entreprise Alcan et ses relations avec deux de ses filiales.

Quatrièmement, la recherche est de type **qualitatif** : elle approche le phénomène de façon systématique, mais pas quantitative (Tremblay & Perrier, 2006). Elle utilise des techniques spécifiques de cueillette et de traitement de données comme l'entrevue et l'étude de cas. Dans le cas de la présente recherche, nous nous baserons sur un petit nombre d'entrevues, qui seront étudiées en profondeur en effectuant une analyse de contenu détaillée et sur des analyses documentaires en ce qui a trait à l'organisation.

Finalement, la recherche est de coupe **transversale**, car le phénomène qu'elle étudie se situe à un moment donné dans le temps. En d'autres termes, il n'y aura pas de mesure de la même variable à plusieurs moments dans le temps.

3.2 La méthode d'observation

La présente section met de l'avant la structure de la preuve, le niveau d'analyse, la population étudiée, l'unité d'analyse de la recherche, l'échantillonnage effectué, le modèle opératoire et l'instrument d'observation sur lequel nous nous baserons tout au long de notre recherche.

3.2.1 La structure de la preuve et la validité du devis de recherche

La structure de la preuve de notre recherche est une étude de cas. L'étude de cas est une recherche empirique qui enquête un phénomène contemporain dans son contexte réel de la vie quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans lequel les multiples sources de preuves sont utilisées (Yin, 2003). Parallèlement, la validité est le « *niveau de précision et de rigueur associés aux*

instruments, données et résultats de recherche » (Bernard, 2000 : 46). Dans une recherche de type qualitatif, ce ne sont pas des tests qui sont menés, mais plutôt des précautions qui doivent être prises pour améliorer la validité et la fiabilité (Thiétart et coll., 2003).

Nous pouvons affirmer que notre problématique peut être étudiée en utilisant une étude de cas en nous basant sur trois critères élaborés par Yin (2003). Premièrement, notre question de recherche vise à étudier quels sont les déterminants du transfert des pratiques de GRH dans les entreprises multinationales. Il s'agit d'une question de type « what » à caractère exploratoire, qui selon Yin (2003) est appropriée pour mener une étude de cas. Deuxièmement, selon Yin (2003), l'étude de cas peut être utilisée quand le chercheur n'a pas de contrôle sur les variables qu'il souhaite étudier. Ce critère correspond à notre recherche, puisque nous n'avons pas de contrôle sur les variables. Nous pouvons donc appuyer notre choix quant à l'utilisation d'une étude de cas. Troisièmement, Yin (2003) avance qu'une étude de cas se prête bien à l'analyse d'un phénomène contemporain, comme c'est le cas de notre recherche qui se penche sur un phénomène relativement récent.

L'utilisation d'une étude de cas présente des avantages et des inconvénients relevés par Yin (2003). Alors que son principal avantage réside en sa grande flexibilité qu'elle offre par la possibilité d'utiliser de multiples sources de preuves, dont les documents, l'entrevue et l'observation. Cette souplesse permet donc de contribuer à une bonne **validité interne**, qui réfère à la crédibilité de l'étude et considère le degré avec lequel les instruments de recherche utilisés permettent de bien analyser le construit étudié. Il s'agit de savoir si on observe vraiment ce qu'on veut observer en s'assurant de l'authenticité de la représentation de l'objet (Hlady Rispal, 2002). Thiétart et coll. (2003) identifient les différents biais pouvant limiter la validité interne, qui sont pris en compte tout au long de notre étude. L'*effet d'histoire*, qui correspond à une contamination des résultats par des événements extérieurs à l'étude, peut avoir lieu dans une étude de cas, mais la période de l'étude est relativement courte et la période retenue est assez stable dans l'entreprise étudiée, ce qui limite les effets possibles de ce biais. L'*effet d'instrumentation* pourrait

avoir lieu dans le cas où les questions utilisées pour recueillir les données seraient mal formulées. Ce biais est limité car le chercheur qui a bâti le questionnaire possède une bonne expérience dans le domaine, et a été le seul à faire passer les entrevues. L'*effet de sélection* est limité car l'échantillonnage a été fait selon les critères qui correspondent à ce que l'on désire étudier. Finalement, l'*effet de contamination* a été contrôlé en interrogeant rapidement les sept gestionnaires. De plus, comme le propose Yin (2003), une manière de renforcer la validité interne est de comparer les schémas empiriques avec les propositions retrouvées dans la littérature, ce que nous ferons afin de maximiser la validité interne.

L'étude de cas a le mérite de permettre une analyse plus en profondeur des raisons explicatives ou des enjeux reliés à différentes problématiques. Comme dans le cas d'une démarche quantitative, il est primordial d'effectuer un travail rigoureux lors de la préparation du cas et de la collecte de données. Selon Yin (2003), une rigueur dans la démarche permet de garantir la **fidélité** des résultats.

Une autre grande critique qui est généralement faite à l'égard des études de cas est en lien avec la **validité externe**. La validité externe fait référence à la transposition des résultats. Une étude de cas peut être critiquée sur le fait que les résultats qu'elle apporte ne sont pas généralisables à une large population. Par contre, elle est généralisable à des propositions théoriques (Yin, 2003). Étant donné que l'usage de tests statistiques est impossible pour notre recherche, la généralisation des résultats reste une limite à notre étude. Aucune réplique de cas n'a été faite. Cependant, comme le proposent Thiétart et coll. (2003), une comparaison des résultats avec les propositions retrouvées dans la littérature permet de contrer partiellement le biais de validité externe.

Pour ce qui est de la **validité de construit**, qui vise à établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes (Thiétart et coll., 2003), elle constitue une problématique pour les recherches basées sur une étude de cas. Afin de limiter le problème de validité de construit, après avoir précisé nos concepts centraux en

les définissants à l'aide d'indicateurs, l'utilisation de multiples sources d'évidences ont été fait en interrogeant des gestionnaires provenant de différentes unités de l'entreprise.

3.2.2 La population

La taille de la population étudiée se limite à une seule entreprise multinationale, Alcan, œuvrant dans le secteur primaire de l'aluminium dont le siège social se situe au Québec, et sur ses filiales françaises et suisses. Nous étudierons cette organisation avec des données qui ont été recueillies sur la base d'entrevues en 2007 auprès de trois gestionnaires du siège social, deux gestionnaires de l'unité française et un de l'unité suisse. De plus, nous effectuerons des analyses documentaires sur l'entreprise étudiée afin de bien comprendre sa structure.

3.2.3 Le niveau d'analyse

Le niveau d'analyse de cette étude se situe au niveau des organisations ayant des activités à un niveau international (multinationales) dans le secteur primaire et ayant son siège social au Canada.

3.2.4 L'unité d'analyse

L'unité d'analyse est la plus petite unité utilisée dans l'étude. Dans le cas de notre recherche, il s'agit des propos de gestionnaires RH d'une entreprise ayant des activités à l'internationale, Alcan.

3.2.5 L'échantillonnage

Comme nous l'avons mentionné, les données provenant d'entrevues déjà effectuées par un chercheur de la même équipe de recherche seront utilisées. L'échantillon qui a été utilisé est de type non-probabiliste, car il ne vise pas à établir des conclusions généralisables à la population. Le nombre de l'échantillon se limite au cas lui-même, l'entreprise multinationale Alcan (n=1), ce qui rend un échantillonnage probabiliste

impossible. Les problèmes de généralisation que ce type d'échantillonnage peut engendrer seront discutés dans la section portant sur la validité de l'instrument. Le principal critère de sélection de l'échantillon était d'être une entreprise multinationale ayant des filiales à l'étranger, et l'échantillon contient des gestionnaires provenant de la maison mère ainsi que d'autres provenant des filiales, ce qui nous permettra d'observer l'effet des déterminants nationaux sur le transfert selon le point de vue de gens provenant de différentes réalités, ce qui nous donnera une appréciation plus riche du phénomène. Nous pourrons ainsi analyser les déterminants entourant l'unité où chaque personne interviewée se trouve afin de les comparer et d'explorer les nuances et d'établir des liens, dans le but ultime de confirmer ou d'infirmier nos propositions.

3.2.6 Le modèle opératoire

Le modèle opératoire vise à expliquer le cadre conceptuel en définissant les concepts qui prennent racines dans la littérature en termes de dimensions et d'indicateurs. Les concepts sont constitués de dimensions, qui peuvent se diviser en composantes, dont chacune se précise dans le réel par une série d'indicateurs qui serviront à analyser le concept en question (Quivy & Campenhoudt, 2006). Dans la présente étude, deux concepts généraux sont impliqués et seront fragmentés ci-bas : les déterminants du transfert et les mécanismes du transfert.

Le premier concept, représenté dans le tableau 1, correspond à la variable indépendante, soit les **déterminants du transfert**. Il s'agit d'un concept multidimensionnel comprenant deux dimensions : les facteurs stratégiques et contextuels, dimension comprenant quatre composantes, soit les facteurs nationaux, organisationnels, des caractéristiques des pratiques et relationnels.

Tableau 3 : Concept des déterminants (VI)

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Les déterminants du transfert des pratiques de GRH	<i>Les facteurs stratégiques</i>	<i>Attitude du siège social envers la filiale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré d'ouverture du siège social aux idées des unités ▪ Recrutement local/international des cadres ▪ Prédominance d'une unité par rapport aux autres
		<i>Stratégie internationale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intégration globale ▪ L'adaptation locale ▪ Lieu de contrôle de la filiale (résultats, processus, culture)
		<i>Rôle stratégique de la filiale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractère unique de la filiale ▪ Importance de l'unité accordée par le siège social
		<i>Stratégie des RH</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'orientation stratégique de la GRH ▪ Importance de la fonction RH au niveau du siège social et des filiales
	<i>Les autres facteurs contextuels</i>	<i>Niveau national</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Particularités du pays d'accueil (culture, société, législation, économie, etc.) ▪ Particularités du pays d'origine (culture, société, législation, économie, etc.) ▪ Profil institutionnel des pays ▪ Compatibilité entre les cultures nationales
		<i>Niveau organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur d'activités de l'entreprise multinationale ▪ Présence d'une culture organisationnelle globale ▪ Compatibilité des cultures organisationnelles
		<i>Niveau des caractéristiques des pratiques de GRH transférées</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature explicite ou implicite des pratiques ▪ Nature simple ou complexe des pratiques ▪ Nature indépendante ou systémique des pratiques ▪ Impact privé et public de l'adoption des pratiques ▪ Valeur réelle et perçue des pratiques transférées ▪ Degré de spécificité de la connaissance pour l'organisation ▪ Valeur stratégique de la connaissance pour l'organisation
		<i>Niveau relationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation de l'unité source à partager le savoir ▪ Motivation de l'unité cible à recevoir le savoir ▪ Capacité d'absorption des unités cibles ▪ Existence et richesse des canaux de transmission ▪ Degré d'engagement des filiales à l'organisation ▪ Degré d'identité des filiales à l'organisation ▪ Degré de confiance entre les unités ▪ Degré de dépendance des filiales envers le siège social ▪ Distribution du pouvoir dans l'organisation

Deuxièmement, **les mécanismes du transfert**, variable médiatrice (VM) du modèle, constituent le média par lequel véhiculent les pratiques d'une unité à l'autre. La présence et le type de mécanismes utilisés par l'organisation pour diffuser ses pratiques GRH seront modulés par les déterminants stratégiques et contextuels, et auront une influence sur le transfert (Liu, 2004; Minbaeva & Michailova, 2004). Il s'agit d'un concept unidimensionnel et les indicateurs définissent directement les mécanismes de transfert.

Tableau 4 : Concept des mécanismes (VM)

CONCEPT	DIMENSION	INDICATEURS
Les mécanismes du transfert	<i>*Concept unidimensionnel*</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structures formelles et informelles ▪ Mécanismes directs et indirects en place ▪ Mécanismes internes et externes en place

Troisièmement, les **pratiques transférées** correspondent à notre variable dépendante (VD). Dans le cas de notre étude, les répondants devaient identifier les pratiques faisant objet de transfert chez Alcan. Il s'agit d'un concept bidimensionnel.

Tableau 5 : Concept des pratiques transférées (VD)

CONCEPT	DIMENSION	INDICATEURS
Les pratiques transférées	<i>Implicite/explicite</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Codification de la pratique ▪ Pratique formelle ou informelle ▪ Pratique simple ou complexe
	<i>Valeur stratégique de la pratique</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Best practice » ou non ▪ Pratique obligatoire à toutes les unités

3.2.7 L'instrument d'observation

Les données ont déjà été recueillies par un autre chercheur au niveau du doctorat via des entrevues semi-structurées. Ces données ont été uniformisées grâce à une grille d'entrevue qui relie les questions aux indicateurs que nous avons cités plus haut. La grille d'entrevue présentée en annexe offre une synthèse du lien qui unit les questions et les propositions de recherche. La colonne de gauche énumère les questions posées aux

gestionnaires, alors que la colonne de droite identifie ce que la question souhaite identifier.

Afin d'assurer la validité de la grille d'entrevue, nous aurons recours à un accord inter-juges. L'entente inter-juges prend en compte à la fois le niveau de conformité et d'écart entre les évaluateurs relativement à l'identification des segments ainsi que la nature des codes leur étant associés. Le processus de codage sera fait par deux juges de manière indépendante jusqu'à l'atteinte d'une entente chiffrée à 80% pour la représentativité des codes. Ainsi, deux chercheurs qui utilisent la grille d'observation de manière indépendante arriveront à des résultats comparables. Pour augmenter la fiabilité de l'instrument, une technique de fiabilité des observations sera utilisée dans le but d'avoir une plus grande similitude dans les résultats (Thiétart et coll., 2003).

3.3 La méthode de collecte de données

Pour répondre à notre question de recherche, nous disposons principalement du verbatim des entrevues effectuées par un autre chercheur au doctorat avec des gestionnaires RH de l'entreprise Alcan provenant du siège social et des filiales. De plus, nous utilisons d'autres ressources documentaires provenant du site Internet de l'entreprise afin de recueillir des informations générales sur l'organisation.

La méthode utilisée est l'exploitation de données déjà recueillies via l'entrevue semi-dirigée. L'entrevue semi-dirigée vise la couverture de thèmes : la formulation et l'ordre des questions sont déterminés a priori, tout en conservant une certaine flexibilité (Quivy & Campenhoudt, 2006). L'important est de couvrir les thèmes préétablis, thèmes qui sont reliés aux indicateurs des concepts. L'entrevue a l'avantage d'être plus complète que les questionnaires en termes de profondeur, car elle peut saisir des données imprévues en cours de route, qui peut mener l'étude sur des ouvertures que le chercheur n'avait pas prévu à la base, ce qui la rend très enrichissante. Par contre, des biais de désirabilité sociale et d'interprétation en parallèle aux attentes du chercheur peuvent se présenter. C'est pourquoi des précautions méthodologiques pour éviter ces biais ont été prises dans la mesure du possible.

3.4 La méthode d'analyse de contenu

L'analyse de contenu correspond à l'ensemble des méthodes d'analyse de documents permettant d'explicitier le ou les sens qui y sont contenus. Pour se faire, des opérations intellectuelles de catégorisation, recherche de structures communes et de mise en contexte seront faites. Sur la base des six étapes de l'analyse de contenu selon L'Écuyer (1988), notre analyse de contenu est envisagée comme suit.

Dans un premier temps, L'Écuyer (1988) propose une lecture préliminaire et l'établissement d'une liste d'énoncés afin de se familiariser avec le matériel recueilli. La lecture de l'ensemble du matériel, élaborée dans le chapitre 1 lors de la revue de la littérature, était donc la première étape de l'analyse de contenu. Ensuite, nous avons dégagé une série de thèmes et de concepts qui ont été abordées lors des entrevues. La transcription et les notes lors des entrevues ont déjà été effectuées, dans laquelle la validité et la fidélité de contenu ont été respectées.

En second lieu, nous avons procédé au choix et à la définition des unités de classification afin de découper le matériel recueilli pour ensuite catégoriser les données. Le découpage se fera en termes de variables, qui correspondent aux propositions de recherche précédemment formulées dans le but de coder l'information pour en faciliter par la suite son interprétation.

Troisièmement, après avoir découpé l'information, nous procéderons au processus de catégorisation, que L'Écuyer (1988) qualifie de crucial car « *l'analyse de contenu tient ou s'effondre par ces catégories* » (L'Écuyer, 1988). C'est à cette étape que nous regrouperons en catégories les éléments découpés à la deuxième étape.

La quatrième étape proposée par L'Écuyer (1988) est la quantification et le traitement statistique. Comme il le souligne, ce n'est pas tous les types d'analyse de contenu qui nécessite une quantification. C'est le cas de notre recherche, car nous abordons notre

problématique de recherche dans une perspective davantage qualitative. Nos résultats seront donc décrits et non quantifiés de façon formelle.

Cinquièmement, nous allons effectuer une description scientifique des résultats obtenus. Nous effectuerons une analyse qualitative du matériel dans le but de mettre en évidence les caractéristiques (ou indicateurs) des variables représentées dans le modèle théorique et les propositions, et d'observer les liens présents entre les variables afin de vérifier nos propositions de recherches précédemment formulées.

La sixième et dernière étape de l'analyse de contenu proposée par L'Écuyer (1988) est l'interprétation des résultats, où nous expliquerons les résultats que nous obtiendrons à la fin de l'analyse de données. C'est à cette étape que nous comparerons les résultats obtenus avec nos propositions.

Notre démarche est pertinente pour répondre à la question de recherche car celle-ci s'avère exploratoire, où nous tenterons d'établir des liens entre les déterminants du transfert des pratiques GRH, via certains mécanismes et le transfert des pratiques de GRH. La question se dirige aussi vers une seule entreprise, Alcan, à travers laquelle nous tenterons d'ancrer la théorie et de vérifier nos propositions. L'étude d'un seul cas nous permettra donc d'établir une dynamique concrète du phénomène d'intérêt dans la réalité, et d'ainsi apporter de l'empirisme à la littérature.

CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre comporte une présentation des résultats de notre étude de cas afin de nous permettre une analyse qui nous mènera vers la réponse à notre question de recherche (*Quels sont les déterminants qui favorisent le transfert des pratiques de GHR au sein des entreprises multinationales?*). Les résultats tirés des entrevues sont présentés en fonction de notre modèle de recherche élaboré au chapitre deux. Rappelons que ce modèle conceptuel propose une explication de la dynamique du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales. Ce modèle suggère que les déterminants du transfert (variable indépendante), stratégiques et contextuels, agissent sur le transfert des pratiques (variable dépendante), qui s'effectue du siège social vers les filiales, des filiales vers le siège social et entre les filiales elles-mêmes. Le modèle propose aussi que ces déterminants agissent sur les mécanismes du transfert, variable médiatrice, via lesquels passent inévitablement les pratiques transmises.

Rappelons qu'en plus d'utiliser les données secondaires venant d'entrevues comme source d'informations, nous nous sommes aussi basés sur des documents additionnels. Entre autres, ces sources complémentaires comportent des rapports annuels, des communiqués de presse et des publications sur le site Internet corporatif d'Alcan. De plus, dans le cadre de notre mémoire, nous ne tiendrons pas compte des changements corporatifs qui ont eu lieu après décembre 2006 puisque toutes les entrevues ont été effectuées avant cette date.

Les deux premières sections offrent un portrait descriptif du cas qui fait l'objet de notre étude. Alors que la première section dresse le profil de l'entreprise Alcan, la deuxième présente le profil des six répondants qui ont participé à l'étude. Nous présentons ensuite les résultats tirés des idées exprimées par les répondants lors des entrevues, ce qui nous permet ensuite une analyse des résultats.

Dans la section trois, nous présentons ce que les répondants ont exprimé par rapport aux pratiques transférées. Les répondants distinguent ici deux types de pratiques transférées chez Alcan : les pratiques stratégiques, ou *best practices* qui sont diffusées à toutes les unités, puis, les autres pratiques qui sont mises à la disposition des unités sans être obligatoires. Nous présentons également dans cette section les dires des répondants en ce qui a trait au rôle des unités dans l'identification des pratiques à transférer.

La quatrième section traite des déterminants stratégiques au transfert des pratiques de GRH chez Alcan. Nous relatons les dires des répondants en ce qui a trait à la stratégie internationale d'Alcan, à l'attitude du siège social vis-à-vis les unités, à l'importance de la fonction RH ainsi qu'au rôle stratégique des unités. Ces informations nous permettent par la suite d'effectuer nos analyses.

Dans la cinquième section, nous abordons l'autre grande catégorie de déterminants, les déterminants contextuels, en présentant ce que les répondants ont exprimé en ce qui concerne les déterminants contextuels au niveau national, au niveau organisationnel, au niveau des caractéristiques des pratiques transférées et au niveau relationnel entre le siège social et les différentes unités.

La sixième section de ce chapitre présente les résultats des entrevues qui expliquent les mécanismes utilisés chez Alcan pour transférer les pratiques de GRH. Nous relatons d'abord ce que les répondants ont exprimé par rapport aux mécanismes directs, indirects, puis internes et externes. Nous abordons enfin l'importance de combiner plusieurs mécanismes pour maximiser l'efficacité du transfert.

Chaque section sera accompagnée d'un tableau récapitulatif qui exprime la fréquence à laquelle, dans chaque entrevue, nous avons recensé des extraits qui concernent le point en question. Ces tableaux nous permettent d'analyser l'importance accordée à chaque élément par rapport aux autres, en considérant que plus un élément est fréquemment mentionné par les répondants, plus ces derniers lui accordent de l'importance.

4.1 La description générale d'Alcan¹³

Alcan est une entreprise canadienne québécoise d'envergure mondiale qui œuvre dans le domaine de l'aluminium et des emballages. L'organisation a vu le jour en 1902 sous le nom de « Northern Aluminium Company » en tant que filiale de la compagnie américaine « Pittsburgh Reduction Company », qui deviendra plus tard « Alcoa ». Dès le début de ses activités, près des chutes de Shawinigan, elle produisait une tonne de métal par jour et desservait déjà des marchés internationaux, notamment au Japon, aux États-Unis et en Europe. En 1928, Alcoa vend la plupart de ses établissements hors États-Unis. Du coup, « Aluminium Limited » est constituée et devient ainsi la maison-mère d'ACOC en prenant le contrôle de la plupart des établissements canadiens.

De 1930 à 1950, ACOC connaît une croissance fulgurante due à la Seconde Guerre mondiale et à la reprise commerciale mondiale de la fin des années 1940 qui a entraîné une augmentation de la demande d'aluminium. Elle trouve ainsi l'occasion de se lancer dans la construction d'usines d'électrolyse de centrales hydroélectriques et d'usines de transformation au Canada et en Grande-Bretagne. L'internationalisation de l'entreprise s'accroît à la même époque en ouvrant des bureaux de ventes partout dans le monde. C'est en 1945 qu'ACOC enregistre l'appellation commerciale « Alcan ».

Plus tard, dans les années 1960, Alcan ouvre des usines en Australie, au Royaume-Uni, au Brésil et en Inde, puis, commence à exploiter des mines de bauxite en Afrique, au Brésil et en Australie. Dans les années 1980, Alcan fusionne avec l'entreprise British Aluminium et fait l'acquisition de plusieurs entreprises dans le secteur de la transformation de l'aluminium. C'est en 1987 que la structure organisationnelle se modifie : ACOC change son appellation pour Alcan Aluminium Limitée et devient la société mère, une société ouverte, et la principale société de portefeuille du Groupe Alcan.

¹³ Toutes les informations contenues dans cette section sont tirées du site Internet corporatif: www.alcan.com et du précis Alcan 2006.

Dans les années 1990, l'entreprise se réorganise laissant de côté certains actifs jugés non stratégiques et crée la société « Alcan Taihan Aluminium Limited » pour répondre au marché asiatique en pleine expansion. En 2000, la fusion avec Algroup permet à Alcan de s'imposer mondialement comme étant un leader dans le secteur des emballages, des produits automobiles à base d'aluminium, des produits usinés légers et des emballages de spécialité. Puis, avec l'acquisition de Pechiney, une des plus importantes entreprises européennes du secteur de l'aluminium, la position d'Alcan sur la scène mondiale se solidifie davantage dans le secteur de la production d'aluminium grâce aux nombreuses filiales que possédait Pechiney.

En 2002, les secteurs combinés d'Alcan Inc. ont enregistré un chiffre d'affaires annuel de 12,5 milliards de dollars USD. En date de 2006, la société compte 17 000 porteurs d'actions ordinaires inscrits. Ses actions se négocient à l'échelle internationale et sont cotées aux bourses de New York, de Toronto, de Londres et de Suisse (Précis Alcan, 2006).

Alcan Inc. comprend quatre groupes d'affaires : *Bauxite-Alumine*, *Métal-Primaire*, *Produits-Usinés* et *Emballages*. Le groupe *Bauxite-Alumine* est un réseau international de mines et d'usines d'alumine qui approvisionne le groupe *Métal-Primaire* ainsi que des clients externes en alumine. Le groupe *Métal-Primaire* se compose de l'ensemble des usines d'électrolyse et de production d'électricité d'Alcan, produisant de l'aluminium à valeur ajoutée sous forme de lingots de laminage, d'extrusion et de lingots de fonderie pour les sociétés affiliées et les clients dans les secteurs des transports, du bâtiment, des biens de consommation et de la machinerie. Le groupe *Produits-Usinés* fournit des matériaux et des technologies pour les secteurs de l'automobile, des câbles électriques, et autres composites destinés aux secteurs de la construction et de l'architecture. Finalement, le groupe *Emballages* permet à Alcan de se classer parmi les chefs de file mondiaux dans le domaine des emballages alimentaires, pharmaceutiques, cosmétiques et du tabac.

En 2007, les quatre groupes corporatifs qui composent Alcan représentaient près de 65 000 employés à travers le monde établis dans environ 430 usines, bureaux et centres de recherche et développement. Les opérations se répartissent sur les cinq continents à travers 61 pays. C'est à Montréal que se situe le siège social corporatif d'Alcan Inc. ainsi que les sièges sociaux des groupes Métal-Primaire et Bauxite-Alumine. Quant aux groupes Produits-Usinés et Emballages, leur siège social se situe à Paris, en France.

Notons que nos recherches ne se basent pas sur des filiales proprement dit. Notre étude se situe plutôt au niveau du *Corporate Alcan*. Nous étudions les relations avec les *business groups*, qui ne sont pas les filiales au sens juridique. *En droit commercial une société filiale est une entreprise dont 50% du capital a été formé par des apports réalisés par une autre société dite société mère qui en assure généralement la direction, l'administration et le contrôle par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs personnes, administrateurs ou gérants qu'elle a désignés*¹⁴. Les unités étudiées sont des entités managériales liées au siège social montréalais qui ont une importance économique plus étendue que les filiales et qui sont dirigées par des gens ayant des pouvoirs généraux de gestion. Nous étudions d'abord l'unité montréalaise, qui est le siège social d'Alcan. La deuxième unité étudiée est située en France et constitue le siège social du groupe Produits Usinés. La troisième unité à l'étude est située en Suisse et fait partie du groupe Produits Usinés.

Étant donné son envergure, Alcan possède un style de gestion qui lui est propre et qui est constitué de quatre piliers du système de gestion intégré Alcan. Le système intégré fait référence aux systèmes et processus qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et qui sont communs et non négociables. Le premier pilier est tout ce qui touche l'amélioration continue. Le deuxième est appelé « *value based management* » et concerne toute la gestion et la création de valeur. Le troisième pilier est lié à tout ce qui touche l'environnement, la santé et la sécurité. Le 4^e pilier, *Alcan People Advantage*, a été introduit récemment et met de l'avant la GRH comme un pilier stratégique à l'entreprise. Il s'agit d'un outil de transfert des pratiques qui consiste à rendre disponible l'ensemble

¹⁴ Définition tirée du site www.dictionnaire-juridique.com

des meilleures pratiques de chaque unité sur une plate-forme intranet. Chaque unité est libre d'utiliser ou non les pratiques facultatives (non-stratégiques) qui sont répertoriées sur cette plate-forme intranet. Par ce mécanisme, Alcan vise une entraide entre les unités et une économie considérable de temps et de ressources, les unités n'ayant pas à mettre de l'énergie à développer une pratique qui est déjà existante ailleurs dans l'entreprise.

4.2 Le profil des répondants

Afin de réaliser l'étude de cas, nous nous sommes basés sur des données secondaires provenant d'entrevues effectuées auprès de six gestionnaires œuvrant au sein de la fonction Ressources humaines chez Alcan. Toutes les entrevues ont été effectuées par un autre chercheur entre octobre et décembre 2006 et ont une durée moyenne de 1,5 heure. Après que les entrevues aient été retranscrites, le contenu a été validé par les répondants afin de s'assurer de l'exactitude des informations recueillies. De ces six entrevues, trois ont eu lieu au siège social à Montréal, et les trois autres au siège social européen qui se situe à Paris. Trois répondants représentent le siège social d'Alcan à Montréal, deux sont représentatifs de l'unité parisienne et un représente l'unité en Suisse. Ce dernier a été interviewé à Paris, lors de son passage au siège social du groupe Produits usinés. Parmi les six personnes qui composent notre échantillon, nous retrouvons un représentant de chaque groupe d'affaire et deux responsables de la fonction Ressources humaines au niveau corporatif. Le tableau 6 présenté ci-dessous offre une synthèse des fonctions des six répondants interviewés.

Tableau 6: Les profils des répondants

Répondants	Fonction au sein de l'entreprise et origine du répondant
« A »	Directeur RH, Gestion des talents – Alcan Inc. (<i>Montréal, Canada</i>)
« B »	Directrice RH, Centre des services partagés Ressources humaines – Alcan Inc. (<i>Paris, France</i>)
« C »	Directeur RH, Gestion des talents & Développement – Groupe Produits-Usinés (<i>Zurich, Suisse</i>)
« D »	Directeur RH, Gestion des talents – Groupe Métal-Primaire (<i>Montréal, Canada</i>)
« E »	Directeur RH, Gestion des talents – Groupe Emballage (<i>Paris, France</i>)
« F »	Directeur RH, Opérations Atlantique – Groupe Bauxite-Alumine (<i>originaire de Montréal, Canada, expatrié à Paris, France</i>)

4.3 Les pratiques transférées

Dans cette section, nous nous penchons sur les principales pratiques qui sont transférées entre les unités du groupe Alcan. Nous avons recensé au fil des entrevues plusieurs extraits où les répondants décrivent les pratiques qui sont transférées à travers toute l'organisation, et d'autres qui sont laissées à la discrétion des unités. Nous avons pu constater que deux types de pratiques sont transférés chez Alcan. Nous présentons d'abord les pratiques plus stratégiques aussi appelées « *best practices* ». Ensuite, nous abordons quelques pratiques complémentaires moins stratégiques qui ont été élaborées par quelques répondants. Dans une troisième sous-section, nous traitons du rôle du siège social et des filiales en ce qui a trait à l'identification des pratiques à transférer.

4.3.1 Les pratiques stratégiques transférées – *best practices*

À partir des informations tirées des entrevues, nous pouvons identifier cinq types de pratiques qui constituent les *best practices*. Il s'agit de la formation, la gestion de carrière, la gestion de la performance, les plans de rémunération, et la gestion de la relève.

4.3.1.1 La formation

Les deux répondants de l'unité française (« B » et « E »), celui de l'unité suisse (« C ») ainsi que le directeur RH de la gestion de talents du siège social (« A ») ont affirmé que les programmes de formation relative aux procédés RH sont uniformisés et transférés à travers toutes les unités. De plus, les répondants ont mentionné qu'il s'agit d'une formation continue, ce qui va de pair avec une des grandes valeurs d'Alcan, l'amélioration continue. Le répondant de Montréal « A », dit à ce sujet :

« Le 2^e grand levier de People Advantage sont les compétences. La portée qu'on a voulu donner à ce terme veut dire que du moment que je sais ce qu'on attend de moi, il faut que j'aie les compétences nécessaires. Donc, c'est tout le volet formation, accès à la connaissance, accessibilité à l'expertise».

Une autre valeur reliée à la formation est le développement du personnel, comme le mentionne la directrice RH des centres de services partagés à Paris « B » :

« Sur le développement, c'est important de donner aux employés un niveau de formation qui est vraiment dans les meilleures pratiques. [...] C'est de donner vraiment des outils de développement et de formation ».

Pour sa part, « C » (directeur RH de la gestion de talents et du développement représentant l'unité Suisse) mentionne que la formation fait partie des structures de base de la GRH chez Alcan et qu'elle est assez centralisée, surtout chez les cadres :

« For training and development, there is obviously a central structure. [...] We have a corporate training approach, which means that some critical training is delivered by the corporate ».

Le répondant du groupe Emballage à Paris « E » renchérit l'idée dans la citation suivante :

« À travers le *talent management*, on a des politiques de formation pour les managers. On a des programmes au niveau *corporate*, en particulier pour les hauts potentiels. Et c'est transversal à l'ensemble du groupe Alcan ».

4.3.1.2 La gestion de la performance et la gestion de carrière

Chez Alcan, la gestion de la performance est une pratique intimement liée à la gestion de carrière. Il s'agit d'une *best practice* qui est diffusée partout à travers l'organisation, comme le mentionne « C », du groupe Produits Usinés en Suisse :

« Performance and carrier management is a process which is consistent through the all organization ».

« E », représentant du groupe Emballage à Paris, renchérit l'idée :

« Sur tout ce qui est du *performance management*, on a une approche commune quelque soit le pays. La manière de donner du feedback aux collaborateurs, la manière également de faire du talent management, à savoir : préparer, conduire et développer des plans de développement individuels ».

Pour bien gérer la performance individuelle et les carrières, Alcan dispose d'un outil uniforme à travers toutes ses unités afin d'évaluer la performance des employés : l'IPCM (*Individual Performance & Carrier Management*). Cet outil est présenté par « A », de la gestion de talents à Montréal :

« Dans notre système de gestion du talent, nous avons un outil qui s'appelle IPCM, qui est essentiellement un système de gestion du rendement à l'intérieur duquel on évalue entre autres la maîtrise des compétences. On a un profil des compétences génériques chez Alcan qui est global et uniforme partout ».

L'utilisation de cet outil fait l'objet d'exigences très strictes afin que son utilisation soit uniformisée et adéquate. L'extrait suivant, tiré de l'entrevue de « B », des centres des services partagés RH en France, résume bien les exigences liées à l'utilisation de l'IPCM :

« En gestion de la performance et de la carrière des gens, les outils et pratiques obligatoires sont au moins : un entretien par an où le collaborateur avec son superviseur définissent les objectifs corporatifs, de performance, et aussi les objectifs de développement et qui effectivement passe à travers l'outil IPCM. Donc, c'est un incontournable ».

De plus, en lien avec la formation, la gestion de carrière vient prendre un rôle très important. En effet, comme le souligne le répondant « A », afin d'amener les talents potentiels vers des objectifs précis et un plan de carrière, il est primordial de leur donner les bons outils de formation afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires. Ces outils sont développés et diffusés à l'ensemble des unités.

4.3.1.3 La rémunération

Comme le soulève le directeur des opérations Atlantique du groupe Bauxite Alumine à Paris (« F »), la rémunération est une pratique stratégique à diffuser dans toutes les unités dans le sens où on veut être capable d'attirer et de retenir les meilleurs talents au sein de l'organisation.

Chez Alcan, la rémunération est une pratique qui est transférée à travers toutes les unités. Par contre, pour qu'elle serve de levier de mobilisation, elle doit varier de pays en pays et de profession en profession et être bien adaptée aux spécificités de chaque groupe. Ce qui est transféré uniformément, c'est sa structure et son volet variable, comme l'explique le directeur RH du groupe Produits Usinés en Suisse (« C »):

« In terms of compensation and benefits we have a standardized approach to the same population of professionals. We pay jobs using the scale that is for specific country or specific market. And the salary development happens according to a plan that we define as a group. I mean there is certain flexibility, because you have to consider local budget, but basically, the philosophy is defined by Alcan and it is always the result of consulting business groups ».

La répondante « B », du centre des services partagés RH à Paris, explique aussi que le volet de la rémunération qui est en soi une *best practice* est la rémunération variable. Elle explique qu'Alcan a su tenir compte du système de bonus qui existait chez Pechiney pour l'appliquer dans l'ensemble de l'organisation. Pour Alcan, la pratique de rémunération est très importante :

« Dans les incontournables, il y avait typiquement la structure de la rémunération. Pas les montants, mais le package de rémunération, les standards, il y a un certain nombre de points sur lesquels on est tous amenés dans le même sens. La rémunération comprend tel ou tel élément dans le package ».

4.3.1.4 La gestion de la relève et recrutement

La gestion de la relève est une pratique stratégique pour Alcan, comme l'exprime « F » du groupe Bauxite Alumine en France :

« Une autre pratique stratégique, c'est tout ce qu'on fait pour nos plans de relève. [...] Ça fait partie des pratiques actuellement parce que le souci qu'on va avoir ici chez Alcan et comme dans beaucoup d'entreprises, c'est d'avoir le capital humain pour pouvoir réaliser tout ce qu'on doit faire ».

Après avoir évalué le bassin de talent dans chaque activité, il y a un système qui permet d'identifier les gens qui pourraient potentiellement devenir des mentors dans leur domaine et transférer leur bagage de connaissances à la relève. Le directeur RH à la gestion de talents chez Alcan Inc. à Montréal mentionne ainsi le lien entre la gestion de la relève et la formation :

« Si on s'aperçoit qu'il y a 4 individus qui sont gourous et qu'on sait qu'ils ont plus de 55 ans, cela veut dire que dans 5 à 10 ans, ces individus vont quitter. On regarde qui peut prendre leur place et qu'est-ce qu'il faut faire pour les préparer à prendre la relève. On peut préparer l'agenda de ces

goureux pour qu'ils soient disponibles pour le coaching, le parrainage formalisé, pour qu'ils partagent ce qu'ils ont entre les oreilles ».

En plus de jumeler les talents potentiels avec les gens près de la retraite, pratique qui permet un transfert des compétences, Alcan encourage ses unités à recruter dans les universités et les écoles spécialisées, selon « B », du centre des services partagés parisien.

De plus, le directeur RH à la gestion de talents et développement du groupe Produits Usinés en provenance de l'unité suisse, « C », souligne qu'il est crucial de planifier la relève et de gérer adéquatement la banque de talents en la rendant accessible à l'ensemble des unités corporatives :

« We have a database of succession planning. It is important for us to identify the talents in our organization and how people are rated in terms of potential of advancement. So, there is a clear structure how we see our talent pool and what requirements are for you to be in one or another category. So, this is a big source of very powerful information ».

4.3.2 Les autres pratiques transférées

Dans les entrevues, certains répondants ont mentionné l'existence d'autres pratiques de RH transférées. Ces autres pratiques sont regroupées dans une section distincte car leur application n'est pas obligatoire dans toutes les unités. Parmi les pratiques diffusées mais optionnelles, nous en avons recensé trois : l'affichage de poste, l'évaluation d'emploi et les pratiques de santé et sécurité.

Sur l'affichage de poste, la directrice RH au centre des services partagés RH à Paris (« B »), le directeur RH du groupe Métal Primaire à Montréal (« D ») et le directeur RH à la gestion de talents du groupe Emballages à Paris (« E ») développent brièvement leurs idées. L'affichage de poste en priorisant le recrutement à l'interne est une pratique qui est à privilégier car c'est une méthode qui encourage le personnel à diversifier leur champs d'expertise et qui contribue à la rétention de la main d'œuvre. Par exemple, le directeur à la gestion de talents du groupe Emballages à Paris (« E ») parle du programme d'affichage de poste à deux niveaux :

« Effectivement, on veut être proactif en faisant des propositions aux candidats internes, ce qui vient en complément de ce qu'on appelle des *job online* où les personnes de chez Alcan ont la possibilité de postuler. Donc, il y a les deux *inputs* : soit c'est la personne elle-même qui est proactive, soit que c'est l'organisation, la fonction RH qui propose ».

Pour ce qui est de l'évaluation d'emploi, les répondants « C » (directeur de la gestion de talents et développement du groupe Produits Usinés en Suisse), « D » (directeur de la gestion de talents du groupe Métal Primaire à Montréal) et « F » (expatrié du siège social à Paris, au groupe Bauxite Alumine). Par exemple, « D » explique que cette pratique s'harmonise avec les valeurs d'Alcan :

« On a dit qu'on déploie nos processus Alcan dans l'organisation, de même que notre système d'évaluation des emplois. Nous avons le système Hay, on l'a toujours et on s'est dit qu'on s'enligne là-dessus. Maintenant, on a dit que ça va être dans l'esprit Alcan ».

La santé et sécurité, pour sa part, n'a été abordée que par le directeur RH de la gestion des talents du groupe Emballages à Paris « E ». Ce dernier explique comment cette pratique correspond aux valeurs d'Alcan :

« Je crois qu'on est au top en matière d'hygiène et sécurité. Au-delà de l'approche ponctuelle de tel ou tel accident, c'est quand on sort de la procédure, on entre dans les valeurs et la culture. C'est une attitude EHS d'Alcan. Dans chaque réunion, il y a des rappels sur les conditions de sécurités ».

4.3.3 Le rôle du siège social et des filiales dans l'identification des pratiques à transférer

Afin de transférer adéquatement les bonnes pratiques, Alcan doit avant tout identifier quelles sont ces pratiques à rendre uniformes à l'ensemble de l'organisation. Chaque unité peut se prononcer sur ce qu'elle considère de crucial. Cependant, leur poids décisionnel dépend de leur importance stratégique au sein de l'entreprise. Nous relatons ici les dires des répondants en ce qui a trait au rôle décisionnel des différentes unités dans l'identification des pratiques à transférer.

Afin de déterminer les *best practices*, la répondante « B », du centre des services partagés de Paris, souligne à plusieurs reprises l'importance de retenir les meilleures idées de chaque unité pour identifier les pratiques à diffuser à travers toute l'organisation. Ainsi, Alcan souhaite profiter des expériences des autres unités en leur demandant leur avis sur ce qui peut faire la différence pour l'organisation. Chaque unité peut donc devenir importatrice et/ou exportatrice de pratiques de RH, rendant le transfert multidirectionnel. Une citation qui illustre bien ce propos est tirée de l'entrevue avec le répondant « C », au groupe Produits Usinés de l'unité Suisse :

« Each plant has an experience and they exchange the experience with us; with us being a business group or with the organization as a whole. We have those discussions 'what this organizational practice means for your organization?' There are people interviewing and trying to understand what a good or best practice looks like, what makes the difference. After, we make the decisions at the group level where all the business units are represented ».

Parallèlement, le directeur RH des opérations Atlantiques et représentant du siège social (« F »), explique qu'Alcan manifeste une grande ouverture face aux différents groupes en important leurs meilleures idées vers le siège social pour les restructurer et les redistribuer largement. Le directeur RH à la gestion de talent au siège social montréalais (« A »), vient aussi appuyer l'idée que chaque filiale peut être importatrice et exportatrice de pratiques à travers la citation suivante :

« On aura bientôt une rencontre des représentants RH de tous les business groups pour revoir le premier inventaire des pratiques qui existent déjà dans l'organisation et qui pourraient être reprises par d'autres. Dans le fond, c'est d'aller capturer les bonnes idées et de les rendre disponibles à l'ensemble du groupe et de les faire évoluer ».

Enfin, Alcan accorde une grande importance aux unités en leur laissant l'autonomie lors des décisions par rapport à la détermination des pratiques clés, comme l'explique « E », du groupe Emballages parisien:

« Pour les relations entre les business groups et le siège social d'Alcan, nous avons les réunions régulières sur l'ensemble des questions représentées au niveau d'Alcan Inc. Si je parle de la fonction ressources humaines, en ce qui nous concerne, il y a un *talent director* Alcan Inc. qui réunit les représentants de différents business groups. Donc, nous avons *Alcan Talent Management meetings* où nous nous réunissons pour échanger sur les politiques, processus

et outils, mais également sur les postes à pourvoir, les personnes disponibles. Et ce qu'on fait dans Talent Management existe dans les autres fonctions ».

Cette idée est aussi expliquée par le répondant « F », représentant du siège social au groupe Bauxite-Alumine de Paris :

« Il y a quatre groupes qui sont très différents et ce qui est intéressant, c'est qu'on réussit à prendre le meilleur de chaque groupe pour fonder un peu le modèle Alcan ».

Le tableau 7 ci-dessous illustre dans quelle proportion les répondants ont abordé les différentes pratiques transférées chez Alcan. En considérant que les pratiques les plus abordées possèdent une importance relative plus grande, ce tableau nous permet de constater quelles sont les pratiques les plus cruciales.

Tableau 7 : Nombre d'extraits répertoriés par entrevue, en ce qui a trait aux pratiques transférées et au rôle des unités sur la détermination des pratiques à transférer

		« A »	« B »	« C »	« D »	« E »	« F »	Total
Pratiques stratégiques transférées	<i>Formation</i>	2	1	1	-	3	-	7
	<i>Gestion de carrière et de la performance individuelle</i>	2	1	2	2	2	1	10
	<i>Rémunération</i>	1	2	2	1	-	2	8
	<i>Gestion de la relève</i>	2	1	2	-	-	1	6
Autres pratiques transférées	<i>Affichage de postes</i>	-	1	-	1	1	-	3
	<i>Évaluation d'emploi</i>	-	-	1	1	-	1	3
	<i>SST</i>	-	-	-	-	1	-	1
Détermination des pratiques à transférer	<i>Double rôle : unités importatrices et exportatrices de pratiques</i>	1	4	2	2	1	1	11

Comme nous pouvons le constater, les pratiques stratégiques ont été abordées beaucoup plus fréquemment que les pratiques autres. La gestion de carrière et de la performance individuelle représente la pratique la plus fortement mentionnée, suivie de près par la rémunération, la formation et la gestion de la relève. Les autres pratiques ont été mentionnées en général à titre d'exemples par les répondants. Parmi celles-ci, l'affichage de postes et l'évaluation d'emplois ont été cités à trois reprises chacune, puis, un seul répondant a abordé la santé et sécurité au travail (SST). En ce qui concerne le rôle de

détermination des pratiques à transférer, tous les répondants ont mentionné le caractère multidirectionnel du transfert en mentionnant que les décisions émanent autant des différentes unités que du siège social.

4.4 Les déterminants stratégiques du transfert des pratiques de GRH chez Alcan

Afin d'examiner les déterminants stratégiques ayant une influence sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan, nous avons relevé au sein des entrevues des éléments qui nous permettent de définir les différentes composantes des déterminants de type stratégique. Rappelons que ces principales composantes sont l'attitude du siège social, la stratégie internationale, la stratégie de la GRH et le rôle stratégique des unités. Nous relevons aussi dans cette section les dires des répondants en ce qui a trait à l'importance de cette catégorie de déterminants du transfert des pratiques de GRH chez Alcan.

4.4.1 La stratégie internationale de l'entreprise Alcan

Tout d'abord, le répondant « A », directeur de la gestion des talents au siège social montréalais, illustre très bien le fait qu'Alcan s'adapte localement pour certaines pratiques davantage transactionnelles (par exemple l'administration à la paye, des données sur les employés, de la formation), mais que pour les pratiques stratégiques clés à l'organisation qui demandent une plus grande expertise (par exemple le recrutement des postes de haut niveau, la mobilité internationale, la rémunération), elle vise une très forte intégration mondiale à travers toutes les unités corporatives :

« Les quatre grands groupes d'affaires sont très, *très* autonomes au niveau de la gestion de leurs affaires. Par exemple, tout le business plan, comment elles vont grandir, est-ce qu'elles doivent désinvestir, c'est quoi les opportunités de croissance, toute la gestion de la main-d'œuvre, les aspects financiers et informatiques. Cependant, dès le moment où tu fais partie d'Alcan et dès que tu veux avoir *one company*, on veut un ensemble de valeurs communes, qu'on ait des pratiques communes dans certains champs d'activités. [...] Toute la coordination se fait ici, à Montréal, au niveau corporatif ».

Sans être trop centralisée, la société Alcan laisse un bon niveau décisionnel aux différentes unités en s'ouvrant aux nouvelles idées de l'extérieur du siège social, ce qui est une caractéristique des entreprises transnationales. À ce sujet, le répondant « E » du groupe Emballages de Paris dit :

« Maintenant, Alcan, *new* Alcan est une vraie entreprise multinationale avec des pays qui sont significatifs comme la France, la Suisse, le Canada, mais aussi l'Allemagne, l'Espagne, bien sûr les États-Unis, le Mexique, la Chine. Je dirais que les centres de décisions et de pouvoir sont beaucoup plus disséminés à travers le monde que cela était avant ».

Sur le même sujet, le directeur des opérations Atlantique représentant le siège social « F » dit :

« Je pense qu'Alcan était toujours relativement décentralisé et cela est resté un peu. Chaque business group est un peu autonome dans une certaine mesure ».

Alcan exerce une forme de contrôle basée sur la culture d'entreprise, par le sentiment d'appartenance. Le directeur RH à la gestion de talents du siège social (« A ») avance qu'Alcan fait beaucoup d'efforts pour déployer sa culture d'entreprise partout à travers ses unités et ses filiales. En effet, ce répondant indique à travers ses propos qu'Alcan mise beaucoup sur l'intégration culturelle de toutes les unités en mettant à l'avant scène les ressources humaines pour accomplir cette intégration. :

« Du moment qu'on veut travailler une intégration culturelle d'une société qui a été mise en place au rythme des fusions et acquisitions spectaculaires au cours des 4-5 dernières années, une bonne façon de promouvoir cette intégration culturelle, c'est à travers les ressources humaines, via les processus RH ».

Dans le même ordre d'idées, la répondante « B », directrice RH au centre des services partagés RH à Paris, souligne que même pendant l'acquisition de Pechiney, l'intégration culturelle a été un élément essentiel au bon déroulement du changement organisationnel :

« Maintenant, les gens qui sont dans le groupe Alcan, s'ils n'étaient pas capables de s'intégrer, ils ne seraient pas là. En fait, maintenant je dis, nous sommes tous Alcan. Ce n'est pas la peine de cacher, il faut faire le deuil d'une manière de fonctionner et ceux qui n'ont pas fait le deuil, ils sont partis, c'est clair! ».

Cependant, répondant « F » (représentant le siège social, mais expatrié à Paris, directeur des opérations Atlantique) vient nuancer ce dernier point en soulignant qu'Alcan exerce aussi son contrôle sur la base des résultats. Il dit :

« Pour moi, c'est le résultat qui compte. Maintenant, voici les outils qui existent et c'est à vous de choisir le meilleur outil, mais vous allez être jugés sur les résultats ».

Bref, il y a consensus chez tous les répondants en ce qui concerne le fait qu'Alcan a su trouver un juste milieu pour son degré d'intégration mondiale et ainsi que pour son degré d'adaptation locale.

4.4.2 L'attitude du siège social

À travers les propos des répondants, nous pouvons constater qu'Alcan manifeste une attitude ouverte et d'échange d'informations, peu importe le pays d'origine, à un traitement équitable des différentes unités et à un recrutement international. Le directeur RH à la gestion des talents du groupe Emballages de Paris « E » aborde cette attitude à travers ses propos :

« Alcan en 2006, ce n'est pas une société canadienne avec quelques filiales hors Canada. C'est une vraie entreprise multinationale avec énormément de différences culturelles, et il n'y a pas de domination particulière d'une zone ou d'une autre. Et ça, c'est une caractéristique du nouveau Alcan».

De plus, le directeur RH à la gestion des talents du groupe Métal Primaire à Montréal (« D »), nous montre par ses propos qu'Alcan adopte une attitude d'ouverture et d'échange d'idées et d'informations, peu importe l'origine de cette idée en nous donnant l'exemple de l'ouverture du siège social aux idées étrangères lors de l'acquisition de Pechiney en France:

« On avait retenu des bonnes idées en termes de processus RH qu'on avait observé chez Pechiney. Par exemple, l'affichage de postes – *job online*. Alcan n'affichait pas les postes à l'interne, on avait un processus de groupes ressources. Pechiney, par contre, par souci de transparence, le faisait. Donc, *job online* est arrivé comme un outil complémentaire pour donner davantage de transparence au processus».

Toujours en lien avec l'acquisition de Pechiney et l'ouverture d'Alcan aux processus de cette dernière, le directeur RH à la gestion des talents du groupe Emballages de Paris « E » dit :

« Quelque part, *Alcan People Advantage*, le 4^e pilier, s'est fortement inspiré de *HR Excellence Basics* et de facto, quelque part, en *cascading* de ces fameux standards Pechiney. C'est pour vous donner un exemple qu'Alcan est une société extrêmement pragmatique. Donc, s'il y a une *best practice* dans la société qu'on a racheté, elle est analysée, et pourquoi pas ne pas la faire la mise en œuvre au plus haut niveau? ».

De plus, « D », du groupe Métal Primaire de Montréal, avance que la compagnie tend de plus en plus vers le recrutement des postes clés sur une base internationale où la diversité serait grandement encouragée :

« Après des critères de diversité selon l'âge, la diversité selon le sexe, il y a aussi une diversité d'origine ethnique. On s'est dit qu'il faudrait peut-être commencer à embaucher des chinois, des gens qui parlent arabe, des africains si on veut s'implanter à long terme. On a commencé à avoir ce souci de diversité. Alors cela est un élément important et est des grandes orientations stratégiques ».

Dans un même ordre d'idées, le répondant « F », gestionnaire du siège social expatrié au groupe Bauxite-Alumine de Paris, donne l'exemple de l'importance du recrutement de cadres locaux en Afrique et dit à ce sujet :

« Actuellement, mon objectif pour 2006-2007, c'est de mettre en place un programme pour développer une expertise africaine, développer un programme africain. [...] Je ne veux pas nécessairement avoir les expatriés. Je vais en avoir, mais ce n'est pas l'objectif. On veut développer des gens d'Alcan, mais dans leur pays ».

Par ailleurs, en plus d'accorder de l'autonomie aux unités en fonction des régions géographiques dans lesquelles elles se situent, les *business groups*, jouissent d'une bonne flexibilité car leurs besoins diffèrent des autres, comme le note « B », du centre des services partagés RH à Paris :

« Chez Alcan, il y a des processus qui font que dans la manière de rémunérer les gens, par exemple, il peut y avoir des différences : c'est possible chez Alcan, entre deux *business group*, parce qu'on accepte que le *business group* se positionne autrement par rapport à un marché ».

De plus, même dans la diffusion des pratiques clés de RH, « D », directeur RH à la gestion des talents du groupe Métal Primaire du siège social, explique qu'Alcan regroupe ses usines sur une base régionale. Les *practices leaders* diffusent leurs pratiques au niveau des comités de gestion des régions en rencontrant les managers des usines au niveau des grandes régions, ceci pour les quatre grands groupes corporatifs.

4.4.3 L'importance de la fonction RH et son orientation stratégique

Alcan est conscient aujourd'hui de l'importance des ressources humaines comme une force qui peut faire toute la différence dans la réussite de ses projets, comme le souligne le répondant « A », du siège social :

« Le 4^e pilier, qui vient d'être introduit par le nouveau président, c'est ce qu'on appelle Alcan People Advantage. C'est vraiment la GRH qui est annoncée comme un nouveau pilier. Quand on dit pilier, cela veut dire qu'il devrait y avoir un certain nombre d'orientations, de pratiques, d'outils déployés dans l'ensemble de l'organisation. Cela veut dire que nos pratiques RH vont être déployées avec une certaine cohérence partout ».

Par ses propos, le répondant « D », directeur RH à la gestion de talents du groupe Métal Primaire de Montréal renchérit l'importance de la GRH chez Alcan, en parlant de l'acquisition de Pechiney :

« On a chez Alcan, je dirais une direction RH forte qui n'est pas strictement administrative. Les VP-RH sont les bras droit du CEO, et les directeurs RH des régions sont les bras droits des directeurs *Business Units* partout à travers le monde. Et souvent, je dirais que de plus en plus, le RH manager de l'usine c'est aussi important.».

Toujours sur l'importance accordée à la fonction RH au sein des unités, « E », directeur RH à la gestion de talents du groupe Emballages de Paris, dit :

« Les RH, c'est d'une importance clé puisqu'on considère effectivement que ce sont les hommes et les femmes d'Alcan qui vont faire la différence au niveau du groupe. Ce qui illustre ça, c'est le lancement dernièrement du 4^e pilier Alcan People Advantage. Ça montre bien l'investissement au niveau d'Alcan sur la dimension humaine pour équilibrer les trois autres piliers ».

Si les ressources humaines font partie intégrante de la stratégie Alcan d'aujourd'hui pour le siège social, il n'en a pas toujours été de même pour l'unité française, auparavant Pechiney. La répondante du centre des services partagés RH à Paris « B » explique que la

fonction RH est de plus en plus considérée par la haute direction, mais qu'il y a encore du travail à faire à ce niveau :

« Si les RH se positionnent comme partenaires et s'ils s'organisent pour être partenaires, il y a des chances qu'on l'appelle pour réfléchir. [...] Toutes les activités qui ne sont pas au cœur de l'activité RH doivent être enlevées et faites par des spécialistes pour pouvoir donner plus de crédibilité à notre fonction. Et on sera d'autant plus actifs dans le 4^e pilier ».

Par ses propos, le directeur RH à la gestion de talents et du développement de l'unité suisse « C » vient renchérir l'idée que la fonction RH est de plus en plus importante, mais que ce ne fut pas toujours le cas :

« From my observations, HR in Alcan has won importance. The function is become more important than it was probably in the past and that accounts for all organizations (Alcan, Pechiney, Al Group). [...] In the past, it was perceived as a support function, not a partner in the organization. [...] Obviously, the HR function has completely changed ».

Surtout avec l'arrivée du programme *Alcan People Advantage*, aussi appelé le 4^e pilier, les RH ont pris un tournant stratégique majeur et sans précédent au sein de l'entreprise, qui a pris conscience de l'importance des ressources humaines pour une bonne performance globale. Ce nouveau programme permet de consolider toutes les pratiques stratégiques des ressources humaines pour les diffuser. Avec l'arrivée du programme, « D », directeur RH à la gestion des talents du groupe Métal Primaire au siège social, indique que la fonction RH vise maintenant sur une stratégie de transfert de ses pratiques de type *top down* et de façon centralisée, mais toujours en laissant de la place aux idées provenant des autres unités, comme il l'exprime dans la citation suivante :

« Il y a une initiative *top down*, mais elle n'arrive pas toute packagée. Il y a la contribution de la base et il y a des joueurs clés de la fonction pour attacher toutes les ficelles ensemble et faire en sorte qu'on constitue un ensemble de 4 piliers ».

Finalement, ce même répondant (« D ») explique que la haute direction d'Alcan accorde une très grande importance aux orientations stratégiques de la GRH :

« On a une fois par année une espèce de rencontre avec les joueurs clés de la fonction GRH autour de la vice présidence. Là, ce sont vraiment les grandes orientations stratégiques, mais aussi c'est de tester les idées, les orientations, etc. Ces rencontres-là sont aussi pour faire le suivi de certaines initiatives stratégiques en GRH pour voir un peu comment ça avance ».

4.4.4 Le rôle stratégique des unités

Dans le cas de notre recherche, les deux unités étrangères, soit en France et en Suisse, sont des unités solides et bien développées car ce sont des sociétés importantes qui existaient avant de se rallier à Alcan, comme nous pouvons le voir sur le site internet corporatif¹⁵. Comme l'expliquent les répondants en provenance de France et de Suisse, Pechiney et Al Group étaient déjà des leaders dans le domaine de l'aluminium dans leurs pays respectifs, ayant donc déjà une forte maturité. Par conséquent, le siège social d'Alcan peut leur accorder un rôle stratégique important, allant même jusqu'à nommer l'unité française comme siège social européen. Le répondant « D », directeur RH à la gestion des talents du groupe Métal Primaire de Montréal, explique dès l'acquisition de Pechiney, Alcan lui laissait une grande importance en tenant compte des bonnes pratiques qui étaient déjà en place dans l'organisation. Elle était donc dès le début une source de connaissances pour l'ensemble de l'entreprise :

« On a évolué un peu dans ce qu'on a connu lors de nos fréquentations avec Pechiney. On avait fait une analyse en prévision de la fusion et il y a eu toute une forme de convergence. On avait retenu des bonnes idées en termes de processus RH qu'on avait observé chez Pechiney ».

4.4.5 L'importance des déterminants stratégiques

Puisque notre étude vise à identifier quels sont les déterminants du transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise étudiée, Alcan, nous considérons important de soulever ce que les répondants ont à dire à propos de **l'importance des déterminants stratégiques**, dans le but ultime de porter une analyse sur l'existence d'une prédominance d'un type de déterminants sur l'autre.

Pour ce qui est des déterminants de type stratégique, nous notons que quatre répondants ont mentionné qu'il s'agit de la principale ligne directrice du transfert des pratiques. À ce sujet, le directeur RH à la gestion de talents du siège social (« A ») souligne :

¹⁵ www.alcan.com

« Ce par quoi Alcan va pouvoir se démarquer, c'est sa capacité d'innover et d'avoir des gens qui vont vouloir donner l'effort, avoir les comportements qui sont en ligne avec la stratégie et qui vont créer de la valeur à travers le globe. C'est finalement d'essayer de proposer un certain nombre de pratiques où l'individu va trouver son compte et où il voit l'avantage ».

Pour sa part, la répondante « B » admet que les déterminants stratégiques sont plus importants que les autres vu l'ampleur de l'organisation. À travers la citation suivante, elle exprime que justement pour éviter que les différentes unités ne croient que les pratiques sont transférées sur une base nationale, il faut qu'Alcan mette sa stratégie de l'avant :

« Petit à petit, nous avons intégré dans nos raisonnements et dans nos équipes des gens d'autres cultures pour que les gens disent que ce n'est pas un projet français qu'on m'impose, ce n'est pas un projet canadien. Si on veut que ce soit un vrai partage, il faut raisonner globalement et pas localement ».

« D » admet que les stratégies d'entreprises doivent être bien communiquées et comprises à tous les niveaux afin de bien faire accepter les pratiques transférées. Il explique lors de son entrevue qu'Alcan fait tout pour informer le plus possible les employés sur les stratégies, sur les objectifs d'affaires. À ce sujet, il affirme clairement que les déterminants stratégiques sont d'une importance capitale :

« Ce sont les orientations stratégiques qui influencent les processus ».

Le tableau 8 présenté ci-dessous est de nature descriptive et dresse le portrait des déterminants stratégiques qui influencent le transfert des pratiques de GHR au sein de l'entreprise multinationale Alcan. Il vise à illustrer l'importance des éléments qui composent les déterminants stratégiques par rapport aux autres, toujours en considérant que plus un élément a été discuté lors des entrevues, plus il est important.

Tableau 8 : Nombre d'extraits répertoriés par entrevue, en ce qui a trait aux déterminants stratégiques

		« A »	« B »	« C »	« D »	« E »	« F »	Total
Stratégie internationale	<i>Intégration mondiale</i>	2	-	-	1	4	3	10
	<i>Adaptation locale</i>	1	1	1	1	2	1	7
	<i>Contrôle (résultats/culture)</i>	1(c)	-	-	-	-	1(r)	2
Attitude du siège social	<i>Géocentrique</i>	1	2	-	4	3	1	11
	<i>Régiocentrique</i>	-	1	-	1	-	-	2
Orientation stratégique RH	<i>Intégrative</i>	2	-	2	3	3	1	11
	<i>Importance des RH</i>	1	3	2	1	1	-	8
Rôle stratégique des unités	<i>Importance de l'unité accordée par le siège social</i>	1	-	-	1	1	1	4
Prédominance des déterminants stratégiques		1	1	-	3	3	-	8

Comme nous pouvons le constater, les répondants ont d'abord presque autant insisté sur le degré d'intégration mondiale que sur le degré d'adaptation locale, ce qui nous permet de conclure qu'Alcan entretient une stratégie internationale de type transnational. Parallèlement, les résultats nous montrent sur la base des propos recueillis que le siège social d'Alcan a une attitude géocentrique envers ses unités. Seulement deux extraits nous indiquaient une tendance vers une attitude régiocentrique, ce qui donne moins de poids à cet argument. En plus de constater que la GRH croît en importance au sein de l'organisation, 11 citations nous permettent ensuite de voir que selon les répondants, la GRH d'Alcan entretient une stratégie intégrative. Pour ce qui est de l'importance qu'Alcan accorde aux deux unités étudiées, 4 extraits nous montrent que ces unités ont une très grande importance chez Alcan. Enfin, il est intéressant de noter qu'à 8 reprises, les répondants ont mentionné que les déterminants stratégiques sont ceux qui prédominent par rapport aux déterminants contextuels.

4.5 Les déterminants contextuels du transfert des pratiques de GHR chez Alcan

Comme nous l'avons précisé dans notre modèle, les déterminants contextuels autres que stratégiques se composent de différents éléments. Il s'agit des déterminants nationaux, organisationnels, relatifs aux caractéristiques des pratiques transférées et relationnels entre le siège social et ses différentes unités organisationnelles. À travers les entrevues, les répondants ont abordé les quatre niveaux des déterminants contextuels présents dans notre modèle.

4.5.1 Les déterminants nationaux

Les déterminants nationaux correspondent à tout ce qui a trait à la culture nationale des pays dans lesquels les unités se situent. Il est important de relater les propos des répondants afin de pouvoir analyser les effets de la distance culturelle entre deux unités sur le transfert des pratiques.

Tous les répondants reconnaissent que la culture nationale des différents pays des unités peut agir à titre de déterminant du transfert des pratiques de GRH. Il est intéressant de noter que les répondants « B », « C » et « F », soit les répondants originaires des unités outre-mer, ont beaucoup plus insisté sur cette dimension que les trois autres répondants originaires du siège social (voir tableau 9).

D'un côté, tout ce qui touche la culture nationale a été soulevé par les répondants. Tous reconnaissent qu'une pratique peut être plus ou moins bien transférée si la culture du pays source est très différente de celle du pays cible. Dans le cas d'Alcan, la différence culturelle entre le siège social et les unités qui font l'objet de cette étude est présente, mais sans être trop grande. Par exemple, les répondants français se disent très près de la culture canadienne, comme l'exprime « B », du centre des services partagés RH à Paris :

« En terme de philosophie, le Canada n'est pas si loin de la France. Moi, j'ai souvent des gaps culturels plus importants avec d'autres pays en Europe ».

C'est plutôt dans les approches que cette même répondante voit une différence entre le Canada et la France :

« C'est vrai que les approches du Canada sont très anglo-saxonnes et très pragmatiques. [...] Il y a une frustration du Français qui veut que tout soit parfait versus l'Anglo-saxon qui va sortir quelque chose, et ce n'est pas grave, on va démarrer. On va beaucoup plus vite dans le monde Anglo-Saxon parce qu'à vouloir attendre d'être parfait, des fois, on ne sort jamais son produit ».

Pour ce qui est du répondant suisse du groupe Produits Usinés « C », il indique une particularité de sa culture : elle comprend différentes sous-cultures qui distinguent la Suisse de la France :

« Frankly speaking, I would not be able to tell you anything I would consider particular to Switzerland because in Switzerland, we have different regions, different languages, different cultures and mentalities which require different way of doing things. As far as HR role is concerned, I don't see major differences. In Switzerland, the way we deal with the employees, the lack of very strong unions require the willingness to get to terms together in the interest of all organization, all employees at the same time. It's always an atmosphere that you try to find a solution ».

Ce même répondant « C » souligne aussi que la culture Suisse est plus près de la culture canadienne que la France ne l'est en donnant l'exemple que la fusion avec Al Group a été beaucoup plus facile que l'acquisition de Pechiney. Il argumente aussi qu'il y a une énorme différence de culture entre la Suisse et la France :

« I think the merger between Pechiney and Alcan was more different because of the bigger cultural differences between the rest of the world and France. The Americans, the Canadians and the Swiss come with the certain mindset and the French come with another one. The Swiss and the French, we have a common border that's all! There is a big gap in cultures between the German part of Switzerland and France. Canadians are closer to Swiss more than to the French ».

D'un autre côté, les aspects plus techniques, que l'on peut associer au profil institutionnel des pays, particulièrement la dimension normative, est abordée par les répondants. Par exemple, « B », du centre des services partagés de Paris, souligne que la législation peut influencer le transfert :

« Quand on écrit un processus, la différence est souvent liée à des contraintes légales du pays ».

Dans le même ordre d'idées, « F », représentant du siège social expatrié à Paris, renchérit :

« C'est sûr que l'État français est très centralisé, où les gens comme nous ou les américains vont demander 'pourquoi le gouvernement doit intervenir?'. Et ici, en France, c'est fait comme ça et personne ne questionne ça. Alors, ça fait des éléments qui sont différents, c'est très réglementé. Il faut connaître la procédure, suivre la procédure, faire exactement comme il se doit et il n'y a pas de problèmes ».

Du côté du siège social, les répondants sont aussi conscients que le gap culturel peut exiger une adaptation des pratiques à transférer, et ils affirment qu'Alcan est très ouvert à s'adapter aux autres cultures afin de satisfaire la majorité des unités. Par exemple, « D », du groupe Métal Primaire à Montréal, exprime la sensibilité culturelle d'Alcan :

« Des fois, certaines définitions de la performance dans les yeux des Européens étaient vues comme étant très menaçantes ou encore, une telle pratique allait à l'encontre de la législation en Suisse ou en France ou ailleurs. En recevant ce type d'information sur la culture étrangère, cela nous permettait de nous adapter à la sensibilité culturelle ou à des lois locales ».

Ce même répondant « D » donne aussi l'exemple de la différence sur l'aspect de la masculinité vs féminité en parlant de la place des femmes sur le marché du travail au Canada versus en Europe :

« Au métal primaire, on s'est aperçu que l'Europe était beaucoup plus traditionnaliste. La marge de femmes cadres au Québec était de l'ordre de 24% et c'était à peine 12% en Europe ».

4.5.2 Les déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels réfèrent à la culture organisationnelle et l'ensemble des valeurs largement partagées par les membres d'une organisation. L'intérêt de relater les dires des répondants sur la culture organisationnelle est de nous permettre d'analyser si le niveau de concordance entre les valeurs de chaque unité a une influence sur le transfert des pratiques.

Les données provenant des entrevues nous révèlent que la culture organisationnelle d'Alcan se caractérise par une très grande ouverture aux idées venant des différentes unités, une bonne autonomie de ces unités tout en gardant un lien étroit avec le siège social. Elle favorise un échange d'information multidirectionnel, et est empreinte d'une grande flexibilité vu l'étendue de l'entreprise. Ensuite, à partir des données documentaires sur Alcan, nous pouvons constater que l'organisation a vécu plusieurs fusions et acquisitions, devant ainsi faire face aux cultures organisationnelles déjà fortement implantées ailleurs. Afin de remédier à ce fossé culturel entre les unités, Alcan s'est servi du transfert de ses pratiques de GRH. Comme nous l'avons mentionné plus haut, « A », de la gestion de talents au siège social, explique qu'Alcan fait l'intégration culturelle des nouvelles unités via les processus de ressources humaines. Plus précisément, dans le cas de l'acquisition avec Pechiney, la répondante « B », représentante du centre des services partagés de RH à Paris, a bien expliqué comment la culture organisationnelle d'Alcan est venue atténuer l'événement :

« Maintenant je dis, nous sommes tous Alcan. Il fallait, il faut toujours de toute façon passer par cette phase de transition. Ce n'est pas la peine de cacher, il faut faire le deuil d'une manière de fonctionner. [...] Et si on regarde en dessous, nous ne sommes pas nombreux à avoir quitté le groupe Alcan parce qu'on se retrouvait bien dans la culture Alcan ».

Le répondant de l'unité suisse, « C », renchérit le fait que les valeurs organisationnelles communes ont facilité la fusion avec Al Group :

« When Alcan, Al Group and Pechiney were about to merge, we worked on identifying the values of the new organization. By doing an analysis what was there, and it was 1999-2000, in fact we did analysis of different values. What were Alcan values at that time, the values of Al Group and Pechiney? So result of this analysis was that the companies have very similar values such as trust, transparency, teamwork. So it was quite easy to integrate that in new organization and come to terms. Alcan values of today it is a blend of all these competences ».

Chez Alcan, la culture d'entreprise vient réellement influencer les *best practices*, celles qui seront destinées à être transférées vers les unités, comme le dit « C », du groupe Produits Usinés de Zurich :

« I think Alcan is very well known with other big players in terms of HR process and practices we have. And it's constantly improving process. It's the

company's culture constantly asking itself what you are doing to improve. [...] By now, I think we achieve our objectives, people are more open because they understand more the culture of Alcan ».

En plus de la culture organisationnelle elle-même, la répondante du centre des services partagés de Paris « B » ajoute que la force de la culture d'entreprise est en lien avec la maturité de l'organisation, et qu'elle joue beaucoup sur la richesse de la banque de connaissances à transférer. Sur ce, elle dit :

« On voit quand même qu'on est dans une culture d'entreprise assez mature en termes d'outils d'administration, de gestion et d'expertise. Quand on regarde sur les benchmarks, il y a très peu de choses qui n'existent pas dans notre manière de gérer le personnel. On est une entreprise assez importante, assez riche, ancienne, on a eu le temps de développer toutes les pratiques ».

En plus de la maturité, cette même répondante « B » ajoute que la taille de l'entreprise avantage Alcan dans le nombre et la qualité des *best practices* qu'elle possède :

« C'est la taille de l'entreprise qui fait qu'on a la chance de trouver la *best practice* parce qu'on est très diverse ».

Enfin, le répondant du groupe Emballages de Paris « E » donne un bon exemple de comment la culture organisationnelle peut venir influencer le transfert des pratiques de GRH en expliquant que la culture se reflète au sein des pratiques :

« Il y a des fonctions qui sont systématiques dans n'importe quel organigramme. Je pense en particulier à la fonction EHS (Environnement, Hygiène et Sécurité). Ce sont des fonctions qui doivent exister et qui font référence à notre programme *EHS first* qui est une forte illustration de ce qui est la culture commune d'Alcan. ».

4.5.3 L'influence des caractéristiques de la pratique sur le transfert

Rappelons que les caractéristiques de la pratique transférée correspondent à son caractère tacite ou explicite, simple ou complexe, indépendant ou systémique, ainsi qu'à sa valeur perçue dans l'unité cible.

Les entrevues nous ont révélé l'existence de plusieurs types de pratiques de GRH qui sont transférées soit de façon uniforme, ou soit dans une optique plus informationnelle, comme nous l'avons mentionné en 4.3. C'est principalement au niveau de la **valeur des**

connaissances transférées que les répondants ont mentionné que le transfert du savoir sera affecté. En effet, les répondants ont tous mentionné que plus une pratique est stratégique pour l'entreprise, plus elle est obligatoirement applicable à travers toutes les unités organisationnelles. Par exemple, le répondant « F », représentant du siège social au groupe Bauxite Alumine, explique qu'il est important que les unités saisissent la valeur des pratiques obligatoires afin de faciliter le transfert :

« Il faut être en lien avec le besoin réel de la pratique. C'est fondamental. S'il n'y a pas de besoin, les gens n'y croiront pas. Parfois, les gens le voient, parfois, non. Cela fait partie de notre rôle en RH de démontrer ce besoin. Pas de le vendre, mais de le démontrer. On peut faire des transferts comme on veut, mais si les gens disent 'j'en n'ai pas besoin et je vais le faire parce qu'il faut que je le fasse', cela ne restera pas et ça va même être négatif dans un sens. Finalement, on risque de griller une pratique ».

Les pratiques qui ne sont pas stratégiques sont diffusées de façon volontaire. De plus, les pratiques qui comportent un haut niveau d'importance ont tendance à posséder un caractère systémique. Ces pratiques doivent être cohérentes les unes avec les autres et sont plus difficiles à transférer que les pratiques indépendantes.

4.5.4 Les déterminants relationnels

Les déterminants au niveau du contexte relationnel entre le siège social et les différentes unités de l'organisation se divisent en trois niveaux. Premièrement, l'attitude qu'ont les unités vis-à-vis les autres peut varier en fonction du degré d'identité et d'engagement à l'entreprise ainsi que du degré de confiance qu'elles ont les unes vis-à-vis des autres. Deuxièmement, ces déterminants correspondent aux relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre deux unités. Enfin, il s'agit de la disposition motivationnelle des unités à partager leur savoir et à en recevoir du nouveau en provenance des autres unités.

Les six répondants s'accordent pour dire que la relation entre le siège social et les unités représente un levier puissant du transfert des pratiques. Particulièrement, ils ont insisté en général sur l'importance de l'attitude de la haute direction de chaque unité. Tous ont

mentionné lors de leur entrevue que pour assurer un transfert efficace des pratiques de GRH, il est essentiel d'avoir un fort engagement de la direction, comme le dit « C », du groupe Métal Primaire de Zurich:

« One of the critical points is the commitment of the management. People expect to see the commitment. If they don't see it, they will think 'why are we supposed to do it?' The commitment of the top management, but also the commitment of the management of your own organization, and not only say that 'we have to implement some values', but really see that management buys in ».

Dans un même ordre d'idées, le répondant « F », des opérations Atlantiques du groupe Bauxite Alumine de Paris, mais représentant le siège social, explique comment l'engagement des unités à l'organisation peut être déterminant pour le transfert d'une pratique :

« Le langage commun, c'est l'engagement. Donc par le biais de la formation, on ne demande pas aux gens d'obéir aux ordres comme dans l'armée, on veut être capable de les convaincre plutôt que de les contraindre. Et la meilleure façon de les convaincre, c'est en leur donnant de la formation, en les éveillant. Et à partir de là, dès qu'ils ont un engagement, c'est là que les choses arrivent ».

L'engagement des unités concerne aussi les employés. Afin de s'assurer de cet engagement, « A », de la gestion de talents à Montréal, explique qu'il est crucial de reconnaître la contribution des individus :

« Ultiment, ce qu'on souhaite c'est d'avoir une organisation performante, où l'employé va trouver son lot. Dans la partie 'engagement', on va avoir la partie 'reconnaissance', c'est le genre de pratiques qu'on va introduire dans le volet 'engagement'. Et il y a un indicateur qui émane de ce volet : loyauté ».

Au niveau de l'identité à l'entreprise, le directeur RH à la gestion de talents du groupe Emballages de Paris « E » dit que sans un fort sentiment d'appartenance envers Alcan, le transfert ne serait pas aussi facile :

« Ce qui peut freiner et c'est ce qui est intéressant, cela peut être une explication sur l'intégration non suffisante de cette entité, qui ne se sentirait pas suffisamment Alcan et qui ne sera pas amenée à mettre en place les processus. Cela peut être le cas des entités récemment achetées, ou des entités en pleine restructuration ».

« F », représentant du siège social, renchérit :

« Est-ce qu'il y a un *trademark* d'Alcan? C'est difficile pour moi de voir cela. Je pense qu'il y a une fierté d'être chez Alcan. Les gens en sont fiers ».

Deux répondants, soit « B » (du centre des services partagés de Paris) et « E » (du groupe Emballages de Paris) ont mentionné les relations de pouvoir/dépendance comme étant un déterminant au transfert. Cependant, ils n'ont pas trop insisté sur le sujet puisque comme ils l'ont expliqué, dans le cas de l'unité française, le pouvoir est assez équilibré, ce qui encourage une libre circulation de l'information, et ce, de façon multidirectionnelle. De plus, à plusieurs reprises, les répondants ont mentionné que l'information va souvent dans le sens *bottom-up*, ce qui démontre un certain partage du pouvoir et une faible dépendance des unités envers le siège social, qui ne détient pas à lui seul un monopole du savoir.

Le tableau 9 ci-dessous offre une illustration du nombre d'extraits répertoriés dans les entrevues sur chaque dimension des déterminants contextuels du transfert des pratiques de GRH chez Alcan.

Tableau 9 : Nombre d'extraits répertoriés par entrevue, en ce qui a trait aux déterminants contextuels

		« A »	« B »	« C »	« D »	« E »	« F »	Total
Niveau national	<i>Culture nationale</i>	1	7	6	2	1	4	21
Niveau organisationnel	<i>Culture organisationnelle</i>	1	6	4	1	1	2	15
Caractéristiques de la pratique	<i>Valeur de la connaissance transférée</i>	1	1	1	2	1	3	9
Niveau relationnel	<i>Attitude des unités</i>	1	3	1	1	1	2	9
	<i>Pouvoir/dépendance</i>	-	4	-	-	1	-	5
Prédominance des déterminants contextuels		-	-	-	-	-	-	0

Ce tableau nous permet de constater la prédominance du niveau national dans les déterminants contextuels sur la base des dires des gestionnaires interviewés. Le niveau organisationnel, avec 15 extraits répertoriés, suit de très près. Avec moins d'insistance, mais tout de même de façon considérable, les répondants ont mentionné l'impact des

caractéristiques de la pratique transférée et les relations entre les unités, qui reflète l'aspect davantage politique des déterminants au transfert. Enfin, contrairement aux déterminants stratégiques, aucun répondant n'a mentionné au cours de son entrevue que les déterminants contextuels avaient un effet plus fort que les déterminants stratégiques sur le transfert.

4.6 Les mécanismes du transfert des pratiques de GRH utilisés chez Alcan

Les mécanismes du transfert constituent la variable médiatrice de notre modèle. Il s'agit d'une variable très importante car c'est via ces processus que les pratiques peuvent être transférées entre les unités. Rappelons que plusieurs types de mécanismes peuvent être utilisés au sein de la même entreprise et que le choix de ceux-ci peut aussi être influencé par les déterminants du transfert, élaborés plus haut. Dans cette section, nous présentons ce qui a été recensé dans les entrevues en ce qui concerne les mécanismes directs, les mécanismes indirects, les mécanismes internes et les mécanismes externes du transfert des pratiques de GRH chez Alcan.

4.6.1 Les mécanismes directs

À travers les entrevues, quatre mécanismes directs, c'est-à-dire qui occasionnent un transfert à travers un cadre bien défini, ont été dénombrés. Premièrement, le 4^e pilier est le mécanisme principal propre à Alcan qui est un outil rendant accessible les meilleures pratiques sur une plate-forme intranet. Deuxièmement, l'expatriation est utilisée pour transférer directement les pratiques. Troisièmement, les répondants ont identifié la formation de la direction RH comme étant un mécanisme, puis quatrièmement, nous abordons brièvement les publications formelles du siège social.

4.6.1.1 Le 4^e pilier: *Alcan People Advantage*

Premièrement, les six répondants ont mis de l'avant à plusieurs reprises au cours de leur entrevue l'importance d'un mécanisme de transfert des pratiques de gestion des

ressources humaines propre à Alcan appelé le 4^e pilier, ou encore « *Alcan people advantage* ». Il s'agit d'un mécanisme nouveau et c'est le principal moyen de transférer les meilleures pratiques à travers les unités.

Le répondant « E » du groupe Emballages de Paris explique que ce programme constitue un regroupement de *best practices*, une base de données commune publiée sur une plateforme intranet accessible à toutes les unités d'Alcan partout à travers le monde. Ce mécanisme n'impose pas de façon stricte toutes les pratiques de GRH; il s'agit d'un outil à la disposition des différentes unités qui comprend à la fois les pratiques obligatoires et les minimums à respecter. Grâce à ce programme, chaque site peut s'inspirer pour copier, adopter, transférer une pratique pour ainsi éviter de réinventer la roue. Le répondant « F », représentant du siège social, vient renforcer cette idée dans la citation suivante :

« Il y a des belles expériences ailleurs qui peuvent se partager avec notre système de 4^e pilier. Dans ce système, cela devient naturel d'aller voir les *best practices*; on va donc les propager ».

Ce 4^e pilier fait partie du système de gestion intégré d'Alcan, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un processus qui s'applique à l'ensemble de l'organisation et qui est commun et non négociable. Il s'ajoute aux trois autres piliers stratégiques organisationnels, soit « l'amélioration continue », « la gestion et création de la valeur » et « l'environnement et la sécurité », comme l'explique très bien le directeur RH de la gestion de talents au siège social « A ». L'ensemble de ces quatre piliers représente l'outil principal pour consolider une culture commune dans l'organisation. Le répondant « E » du groupe Emballages de Paris, vient appuyer l'importance stratégique du 4^e pilier qui arrive comme un complément qui vient aider à solidifier les trois autres et à former un tout :

« Le lancement dernièrement du 4^e pilier « *Alcan people advantage* » montre bien l'investissement au niveau d'Alcan sur la dimension humaine pour équilibrer les 3 autres piliers. Là, on voit bien que maintenant c'est aussi la dimension humaine qui fera demain le défi d'Alcan. Quand on a quatre piliers, on est plus stable sur sa chaise... ».

De plus, le programme « *Alcan people advantage* » relève directement des décisions stratégiques de la haute direction, et a pour but de miser sur les compétences humaines pour faire avancer l'organisation. Il s'agit de grandes lignes directrices obligatoires à

travers toute l'organisation, comme le mentionne le répondant « D », du groupe Métal Primaire de Montréal :

« Le 4^e pilier est l'initiative du CEO, donc il a décidé des règles du jeu. C'est une façon de mettre en évidence la personne. Le grand patron va dans les grandes idées, dans les principes et la mécanique. Les VP-RH se réunissent au niveau du *Senior HR concil* et essayent d'attacher toutes les ficelles ensemble et de voir comment ce qui existe déjà puisse s'intégrer harmonieusement à ce pilier de telle sorte qu'on ne parte pas de table rase. C'est une façon d'intégrer, d'améliorer nos pratiques RH à l'ensemble de l'organisation».

Avec l'arrivée de ce tournant stratégique, c'est la GRH qui devient un nouveau pilier en gagnant en importance et en voyant ses pratiques et orientations déployées uniformément avec une certaine cohérence partout. Le répondant « A », à la gestion de talents au siège social, souligne qu'une autre grande utilité du 4^e pilier est qu'il permet d'établir un socle commun à travers toute l'entreprise au niveau des pratiques, un barème minimal à atteindre. Le répondant « A » explique ensuite les trois grands leviers qui assurent le bon fonctionnement du 4^e pilier, « *Alcan people advantage* », soit l'alignement, les compétences et l'engagement :

« Dans le fond, il y a 3 grands leviers dans notre système intégré de « *People advantage* ». La première dimension *alignement*; il faut que l'individu voit où il s'en va et quelle peut être sa contribution en fonction des orientations définies au niveau corporatif, au niveau de son usine, etc., où se positionne son action et comment il va contribuer dans les objectifs et stratégies qui sont définis. [...] Le deuxième levier de « *People advantage* », *compétences*. La portée qu'on a voulu donner à ce terme veut dire que du moment que je sais ce qu'on attend de moi, il faut que j'aie les compétences nécessaires. Donc, c'est tout le volet formation, l'accès à la connaissance, l'accessibilité à l'expertise, etc. [...] Le troisième levier, *engagement*. Il y a certains indicateurs qui émanent du volet engagement, dont la loyauté et la reconnaissance. Ce sont les employés qui s'identifient à l'organisation, qui vont recommander à leurs amis et à leur famille Alcan comme un employeur. Donc, il y a toute une partie intangible qui est difficile à mesurer, mais qui crée de la valeur ».

Comme le souligne le répondant « C » représentant de l'unité suisse, toute la formation relative à ce 4^e pilier est très centralisée et donnée par le siège social afin que chaque unité reçoive l'information adéquate de façon uniforme :

« Some critical training is delivered by the corporate. I am talking about some functional training, as training related to Alcan people advantage, this 4th pillar ».

La composition du programme *Alcan people advantage* est très vaste, comprenant l'ensemble des *best practices* relatives aux ressources humaines. « A », directeur RH de la gestion de talents à Montréal, explique à ce sujet que tous les représentants RH de chaque business group se sont réunis pour faire l'inventaire des *best practices* qui existent déjà dans l'organisation et qui pourraient être reprises par d'autres. Bref, le 4^e pilier est un mécanisme qui permet de consolider les pratiques existantes, les rendre accessibles à tous, d'économiser du temps en évitant de réinventer la roue et d'uniformiser la culture d'entreprise Alcan.

La façon de rendre accessible le 4^e pilier sera de mettre le répertoire de *best practices* sur une plate-forme intranet, qui a l'avantage de se mettre à jour automatiquement sur la base de la contribution active des gens qui le consulte. Le répondant « A » du siège social explique cette idée dans la citation suivante :

« Avec *Alcan people advantage*, on fait un répertoire des bonnes pratiques et outils, on dépose cela sur la plate-forme. Tous les gestionnaires *worldwide* qui veulent savoir par exemple s'il y a des outils reliés à la reconnaissance des équipes. L'individu s'en va là et dit : 'C'est drôle, mais ce qu'on a développé chez nous est probablement mieux que ça' et il peut soumettre ça et renvoyer dans le système. Il y a un comité de lecture qui va évaluer si effectivement, c'est un outil qui va être utilisé par tous ».

En plus de constituer un répertoire des meilleures pratiques, la plate-forme intranet aura aussi un volet « page jaunes » où seront identifiées les personnes ressources dans chaque domaine, ce qui permet ainsi un meilleur partage du savoir. Le même répondant (« A ») dit à ce sujet :

« Le cahier des pages jaunes est mis à jour à chaque année, il est fiable. C'est une valeur inestimable ».

L'autre intérêt à cette mécanique, comme le soulignent les répondants « A » (du siège social) et « C » (de l'unité suisse), c'est qu'elle permet même aux retraités de rester dans ce répertoire le temps qu'ils le veulent. L'accès à l'expertise se voit

donc bonifiée même après le départ à la retraite des gourous de telle ou telle pratique. De plus, les gens qui participent à cette plate-forme intranet et qui s'inscrivent dans les pages jaunes ont plus d'exposition internationale à l'intérieur de la compagnie, comme le mentionne le répondant de l'unité suisse, « C ».

4.6.1.2 L'expatriation

Les six répondants ont aussi parlé de l'expatriation comme étant un mécanisme du transfert. Cependant, ils ont beaucoup moins insisté sur ce moyen par rapport au 4^e pilier (voir tableau 8), qui reste le mécanisme privilégié.

Par le mouvement international de personnel, Alcan transfère de l'expertise. « D », du groupe Métal Primaire du siège social, avance que les 2/3 des expatriations ont pour objectif premier de transférer des pratiques. Il explique qu'Alcan envoie des gens pour porter les meilleures pratiques ou des savoir-faire d'Alcan dans d'autres milieux. Une citation qui représente bien les raisons de l'expatriation est exprimée par « F », représentant du siège social expatrié à Paris :

« Soit que c'est un besoin d'expertise technologique, soit que c'est un transfert des pratiques managériales ou encore pour des fins de développement. Donc, il y a trois voies qui font l'expatriation ».

L'expatriation est utilisée surtout pour transférer les pratiques lors de l'ouverture, de la fusion ou de l'acquisition d'une unité. À ce moment, ce sont davantage des expatriés en provenance du siège social qui se rendent en personne au site afin de transférer directement le savoir et de s'assurer du bon fonctionnement de la nouvelle unité. Le répondant « C », du groupe Produits Usinés de Zurich, donne l'exemple de l'acquisition d'Al Group par Alcan :

« At the very beginning there were a number of transfers from Canada to Europe. Obviously, when one company acquires another you need to make use of know-how you have of your organization and make the know-how transfer ».

Le répondant de l'unité suisse « C » explique ensuite qu'avec le temps, les transferts internationaux de personnel se font dans un sens ou dans l'autre, pas exclusivement du siège social vers les unités :

« Now we have around 300 expats worldwide. We have a lot of transfers from Canada to Paris, or to France in general because France is now the European HQ. On the other hand, we have a lot of transfers from France to North America, to Africa, to Far East, from Canada to China, to Australia. It's becoming really international and global ».

La répondante « B » de Paris explique qu'un des principaux avantages à l'expatriation est qu'au niveau des cadres, cela crée une ouverture d'esprit incontestable. De plus, la mobilité correspond aux efforts de diversité de l'entreprise, comme le souligne « B » :

« Ça crée une manière de travailler différente, et aussi, en arriver dans l'entreprise à augmenter la diversité de genres et de nationalités. Là, il y a des objectifs affichés pour augmenter les gens ne venant pas de l'Ouest (Amérique du Nord ou Europe de l'Ouest) ».

Cependant, une des difficultés liée à l'expatriation est qu'elle n'est pas tout à fait reconnue à sa juste valeur. C'est surtout en se fusionnant avec Pechiney qu'Alcan a augmenté le volume d'expatriation, comme le mentionne le représentant de l'unité suisse « C ». La répondante « B », de Paris, explique qu'historiquement, l'expérience internationale n'était pas valorisée, mais qu'il y a une tendance qui veut qu'elle le soit de plus en plus :

« Je pense que la mobilité internationale est maintenant valorisée de plus en plus. Il y a eu une période où il y avait le discours et il y avait la pratique. C'était d'ailleurs vrai aussi chez Pechiney. On disait qu'il faut que vous ayez tous de l'expérience internationale pour aller à tel ou tel poste. Et puis, en pratique, quand quelqu'un était expatrié et qu'à la fin de son expatriation il voulait revenir dans son pays d'origine, il n'y avait pas nécessairement de poste qui l'attendait ».

À ce sujet, le répondant « D », du siège social, ajoute que maintenant, les gens qui partent à l'étranger voient leur expatriation comme une promotion, comme une chance unique de se faire remarquer à un niveau international.

4.6.1.3 La formation des cadres RH

Tous les répondants sauf « D », du groupe Métal Primaire de Montréal, ont mentionné que la formation des cadres RH constitue un moyen de transmettre les pratiques de GRH. En formant les cadres, le siège social assume qu'ils transféreront les pratiques apprises dans leur unité respective, comme explique « E », directeur des opérations Atlantiques du groupe Bauxite Alumine, représentant du siège social :

« Les RH ont eu à faire des présentations à chaque usine dans le monde et recueillir des commentaires des différents participants pour voir si c'était bien compris et bien assimilé. C'est diffusé également dans les programmes managériaux de formation où on rappelle les valeurs, la manière de faire la business ».

« E » du groupe Emballages de Paris explique ensuite qu'à l'arrivée d'une nouvelle pratique, il y a possibilité de faire une formation pour une journée afin que les gens s'approprient un peu plus de cette pratique.

« F », représentant du siège social montréalais expatrié à l'unité parisienne renchérit :

« Après le *gap analysis*, on a tout de suite amorcé les programmes de formation aux gens des RH pour leur donner des éléments de base, pour qu'ils parlent le même langage commun, ça, c'est super important ».

Le répondant « A » à la gestion de talents du siège social nous expose un autre type de formation de la GRH; le parrainage :

« Il y a des activités de parrainage qui se font dans le cadre de nos programmes de formation corporatifs. C'est assez formalisé, mais il y en a beaucoup qui sont plus informels qui se font ».

4.6.1.4 Les publications formelles

Deux répondants ont parlé brièvement des publications formelles comme étant un mécanisme du transfert des connaissances, soit les répondants « E » (représentant Paris) et « F » (représentant Montréal). Ces deux répondants avancent que certaines pratiques sont transmises à travers des documents officiels comme les politiques d'entreprise, par exemple.

4.6.2 Les mécanismes indirects

En ce qui concerne les mécanismes indirects qui correspondent aux moyens de transfert davantage intangibles et officieux, nous en avons identifié deux à travers les entrevues. Nous présentons premièrement les réseaux informels, et deuxièmement, l'intégration normative via la culture d'entreprise d'Alcan.

4.6.2.1 Les réseaux informels

Quatre répondants sur six ont parlé de l'importance des réseaux informels comme mécanisme de transfert des pratiques de GRH. Les deux seuls qui n'en n'ont pas parlé sont les répondants « A », à la gestion de talents au siège social et « E », du groupe Emballage de Paris. Pour les autres répondants, les réseaux informels constituent un mécanisme clé très important au transfert.

Les répondants qui ont abordé les réseaux informels s'accordent pour dire que c'est un mécanisme primordial et omniprésent dans le transfert des pratiques. Le répondant de l'unité suisse « C » dit à ce sujet :

« There are so many informal channels that work in the organization. We have a lot of networks, we try to generate a network that works independently and does not need to be guided, driven or alimented by some people ».

La principale raison pour laquelle la dimension informelle est si importante est qu'elle permet de faciliter l'acceptation des pratiques de la part des unités cibles en créant des liens de confiance et de l'empathie entre les acteurs, comme le dit « B », du centre des services partagés RH à Paris, dans la citation suivante:

« Il est clair que si on veut que les gens aient envie, il faut leur donner envie. On est obligés de faire ce mélange de meeting de face-à-face qui crée de l'empathie, qui crée des relations. On voit bien que même par mail, on travaille beaucoup mieux avec quelqu'un qu'on a eu la chance de rencontrer au moins 10 minutes, ça change tout. C'est pour ça qu'il faut qu'on joue sur les deux (les échanges formels et informels) ».

Même si les échanges informels sont extrêmement importants pour l'évolution et le transfert des pratiques, cette même répondante « B » souligne l'importance de la formalisation de ces réseaux pour mieux contrôler le contenu et l'accessibilité à l'information :

« Ces échanges, c'est très informel, mais excessivement riche. Il faut par contre qu'à un moment ou un autre, cela se concrétise à travers une structure et pour moi, c'est le rôle du corporate ».

4.6.2.2 L'intégration normative

Trois répondants ont glissé un mot sur l'intégration normative, c'est-à-dire le transfert via la culture d'entreprise, comme mécanisme de transfert, mais sans y accorder une trop grande importance. Il s'agit des répondants « A », « C » et « E », soit trois personnes originaires respectivement de Montréal, Paris et de la Suisse.

Le répondant « A », du siège social, aborde la culture organisationnelle comme véhicule des pratiques en faisant le lien avec le 4^e pilier que nous avons abordé plus haut. Il explique que le 4^e pilier est une façon, une arme d'attaque privilégiée pour créer une culture commune qui facilitera le transfert des connaissances.

Pour sa part, le répondant « C », de l'unité suisse, ajoute que la culture d'entreprise commune aide à ouvrir l'esprit des gens des différentes unités en facilitant par le fait même le transfert des pratiques :

« By now, I think we achieve our objectives, people are more open because they understand more the culture of Alcan. They understand that there are some things we have to do in a particular way ».

Le répondant « E », du groupe Emballages de Paris, ajoute qu'il est important de bien intégrer la culture Alcan dans les nouveaux sites récemment acquis afin de s'assurer que les pratiques soient bien acceptées à l'étranger. Pour ce faire, il dit qu'il faut commencer par intégrer les cadres et créer un sentiment d'appartenance.

« Il faut développer un plan d'action pour mieux intégrer les sites qu'on vient d'acheter. En ce sens, il faut qu'on intègre les cadres supérieurs, les cadres

dirigeants de ces sites. Il faut commencer par eux, il faut qu'ils se sentent vraiment Alcan et qu'ils se sentent partie prenante ».

4.6.3 Les mécanismes internes

Afin de transférer ses pratiques de GRH, Alcan a recours à des mécanismes internes. Ce sont des moyens propres à l'entreprise, qui visent à transférer les pratiques développées à l'interne, vers d'autres unités à l'intérieur des frontières organisationnelles à travers des structures d'organisation du travail propre à l'entreprise. Nous en avons répertorié trois que nous présentons dans cette section : les communautés de pratiques, les équipes transnationales ainsi que le positionnement adéquat des bonnes personnes aux postes stratégiques.

4.6.3.1 Les communautés de pratiques

Quatre répondants (« A » du siège social, « B » du centre des services partagés RH de Paris, « C », du groupe Produits Usinés de Zurich et « D », du groupe Métal Primaire de Montréal) indiquent qu'Alcan a recours à des communautés de pratiques afin d'effectuer le transfert. Il s'agit de regroupement d'experts dans différentes pratiques qui se penchent sur les questions relatives à leur expertise, développent des idées et les rendent accessibles à l'ensemble de l'organisation. D'ailleurs, comme le souligne « D », du groupe Métal Primaire au siège social montréalais, la création de communautés de pratiques correspond à une des valeurs fondamentales d'Alcan; le travail d'équipe. Le directeur de la gestion de talents du siège social « A » nous donne l'exemple de la communauté de pratiques qui a trait à la gestion de talents :

« Il y a des communautés de pratiques, des réseaux d'individus quelque part dans l'organisation. Il y a des réseaux d'experts par fonction, c'est formalisé. Par exemple, nous dans la gestion du talent, il y a des experts dans chacun des groupes d'affaires et il y a des rencontres formelles quatre fois par année. On échange, on s'oriente, on a des projets communs ».

Ce même répondant, « A », donne aussi l'exemple d'une communauté de pratiques qui réunit des experts en gestion des connaissances :

« Il y a un groupe que j'ai déjà rencontré qui s'appelle Vidalis. C'est un groupe installé à Aix-en-Provence. Ils ont développé une plate-forme juste pour la gestion des connaissances. Ils sont une dizaine d'experts qui ne font que ça [...]. Dans le fond, l'idée c'est d'aller chercher les synergies où elles sont : tu vas créer un centre d'expertise ».

La répondante « B », directrice du centre des services partagés RH de Paris, souligne le rôle stratégique des communautés de pratiques, qui font évoluer les pratiques à travers des réseaux, lors des décisions de la haute direction :

« Sur la manière de faire les transferts des compétences, pour moi le centre d'expertise va cascader et va accompagner dans le 'comment' des décisions stratégiques ».

4.6.3.2 Les équipes transnationales

Les répondants « A » (représentant du siège social), « C » (représentant de l'unité suisse), « D » (également du siège social) et « E » (du groupe Emballages de Paris) nous laissent constater l'existence d'équipes transnationales de type **diaspora** au sein de l'entreprise, c'est-à-dire qui est composée de gens du même contexte, qui partagent le même champ d'intérêts, mais qui se retrouvent partout sur la planète et qui vont distribuer leur expertise partout dans les filiales. « E », du groupe Emballages parisien, exprime à ce sujet :

« On va avoir une expérience internationale à travers des réunions où on va réunir plusieurs nationalités sur un projet commun ».

De plus, par le 4^e pilier, les spécialistes de différentes branches des ressources humaines se réunissent sur une plate-forme informatique accessible à tous pour y discuter des enjeux relatifs à leur champ d'expertise. Puisque la plate-forme est accessible à toutes les unités, Alcan s'assure que chacun dans l'organisation a accès à l'expertise de ces équipes. La répondante « B », du centre des ressources partagées de Paris, explique aussi le fonctionnement des équipes transnationales **virtuelles**, composées d'experts provenant de différents sites. Elle dit à ce sujet :

« Le *process owners council*, c'est carrément que des experts. Là, on veut faire un point maximum deux fois par an en disant : 'voilà dans nos processus actuels où on en est'. On se challenge, 'qu'est-ce qui pourrait être fait pour répondre aux besoins du business?' Si je regarde ça et que je fais veille, je sais qu'à tel endroit, on a mis ça en place, etc. ».

Il y a aussi des équipes de type **classique**. Comme le souligne le répondant « A », directeur de la gestion de talents à Montréal, avec l'exemple qui a été cité plus haut concernant le groupe d'expert Vidalis situé à Aix-en-Provence. Il s'agit d'une équipe dans laquelle tous les membres sont au même endroit et qui se concentrent sur une seule pratique. L'expertise est ensuite diffusée via une plate-forme intranet aux gestionnaires RH de toute l'organisation.

À chaque année, Alcan organise une réunion « meeting monde » qui dure de deux à trois jours. Cette grande réunion regroupe les différentes équipes afin qu'elles échangent des développements dans leur domaine respectif, comme l'explique « B », directrice RH au centre des services partagés RH de Paris:

« Chaque fonction, chaque business group réunit au moins une fois par an son réseau de ressources humaines pour échanger entre eux. Régionalement, c'est peut-être encore plus régulièrement. Une fois par an, il y a un grand meeting monde qui dure 2-3 jours ».

4.6.3.3 Le positionnement des bonnes personnes aux postes stratégiques

Le positionnement stratégique des experts dans les postes clés se fait principalement en parallèle avec la mobilité internationale des cadres, que nous avons abordée dans les mécanismes directs d'Alcan. Comme l'explique le répondant « A », directeur RH à la gestion de talents à Montréal, certains experts sont envoyés dans une autre unité pour former les gens sur une pratique difficile à transmettre indirectement.

Parallèlement, le représentant de l'unité suisse « C » indique que dans le cas de fusions-acquisitions, l'envoi de personnes clés dans les postes importants de la nouvelle unité est très fréquente afin de s'assurer que les pratiques stratégiques et la culture d'entreprise se transmettent adéquatement par quelqu'un qui a déjà bien intégré ces éléments. Il explique ensuite que pour ce qui est du transfert des pratiques de GRH, ce n'est pas nécessairement des gens du siège social qui sont

assignés à ce type de postes, mais bien la personne la plus compétente, peu importe son origine, ce qui va en lien avec la stratégie transnationale d'Alcan.

Pour sa part, le directeur RH des opérations Atlantiques représentant le siège social (« F ») met plus d'emphasis sur le positionnement de gens du siège social lors de l'ouverture de filiale, comme c'est le cas en Afrique :

« Le défi avec l'Afrique, ce n'est pas d'envoyer des expatriés pour envoyer des expatriés. C'est plutôt de développer l'expertise locale, l'expertise nationale. Mais on sait que pendant la période de transition, on doit quand même avoir des gens qui puissent aider ces gens-là ».

Les répondants « D » (du siège social), « E » (de Paris) et « F » (représentant également le siège social) ajoutent que l'avantage d'avoir des gens de partout aux postes stratégiques est que ceux-ci sensibilisent les gens des autres unités aux particularités de leur région.

4.6.4 Les mécanismes externes

Afin d'agrandir les connaissances sur les meilleures pratiques à adopter et la meilleure façon de les transférer, Alcan a recours aux informations provenant de l'extérieur de la compagnie via des mécanismes externes, comme l'explique bien le répondant « E », du groupe Emballages de Paris dans la citation suivante :

« Il y a une veille externe, le benchmark de bonnes pratiques qui alimentent la base de données Alcan, puisqu'on est ouvert. Aussi dans *Alcan People advantage*, non seulement cela permet de réunir nos *best practices*, mais également alimenter par les *best practices* externes qui deviendront demain nos *best practices* internes ».

Les répondants « A » (du siège social) et « B » (du centre des services partagés RH de Paris) soulignent qu'Alcan participe à divers forums, associations et réseaux qui regroupent différentes entreprises du même secteur ou de la même envergure pour échanger sur les meilleures façons de diffuser les pratiques. Afin de garder l'avantage stratégique, « A » (directeur RH à la gestion de talents au siège social) explique que

l'architecture des mécanismes peut être partagée, mais qu'il y a toujours une partie qui reste impossible à copier par les concurrents :

« Par exemple, avec notre 4^e pilier, une autre organisation avec qui on partagerait l'info trouvera le modèle intéressant, mais le défi, c'est comment on le déploie. Ce que nous avons mis dedans, c'est adapté à nous, à notre culture, c'est en fonction du *commitment* qu'on a au niveau des groupes, au niveau du président. Et tout ça ne se copie pas ».

Ce même répondant, « A », ajoute qu'Alcan est membre de communautés de pratiques externes sur certains aspects qui n'ont pas à être confidentiels, comme par exemple la santé-sécurité :

« Certaines pratiques sont partagées et échangeables peu importe si tu t'appelles Alcoa, Alcan ou autre. Si globalement dans notre champ d'activités cela devient un peu le benchmark au niveau de la SST et de la responsabilité, c'est un plus. Cela peut créer de la valeur. Et socialement, c'est super. Personne n'a intérêt que les gens se blessent. Et là-dessus, il y a des communautés de pratiques, des réseaux formels qui existent où on peut parler de ces pratiques. Ces communautés existent entre les compagnies ».

4.6.5 La combinaison de plusieurs mécanismes

Avant de clore la section qui présente les différents mécanismes qu'utilise Alcan, nous avons relaté un fait intéressant dans les propos de trois répondants : « B » (du centre des services partagés RH à Paris), « C » (représentant du groupe Produits Usinés de Zurich) et « E » (directeur RH à la gestion de talents de Paris). Ces trois personnes affirment que la meilleure façon de transmettre les connaissances ne réside pas dans un seul outil, mais dans une combinaison de plusieurs mécanismes. Ces trois répondants expliquent que puisque Alcan est une entreprise très diversifiée, tant géographiquement que dans les produits fabriqués dans les différents *business groups*, elle doit adopter une multitude de mécanismes afin de rejoindre le plus grand nombre de personnes possible, à travers l'ensemble de ses unités organisationnelles. Une citation qui reflète très bien cette idée est tirée de l'entrevue du directeur RH au groupe Produits Usinés de Zurich en Suisse, « C » :

« I don't know if there is a best way. When we are talking about rolling something out in HR, our HR population is widely spread in different

countries and cultures, at very, very different levels of, lets say, know-how. [...] I think the best way to do it is to have mixed ways of diffusing. [...] We have to decide what does make sense for one particular site and what doesn't. But the toolbox in the roll-out needs to include personal meetings, databases, presentations, videos, whatever support materials we can create to make sure the people understand, buy-in and help us ».

Le tableau 10 ci-dessous synthétise le nombre d'extraits qui ont été recensés par entrevue en ce qui concerne les différents mécanismes du transfert des pratiques de GRH chez Alcan.

Tableau 10 : Nombre d'extraits répertoriés par entrevue, en ce qui a trait aux mécanismes du transfert des pratiques de GRH

		« A »	« B »	« C »	« D »	« E »	« F »	Total
Mécanismes directs	<i>4^e pilier</i>	8	1	3	3	3	4	22
	<i>Expatriation</i>	1	2	2	1	2	1	9
	<i>Communications formelles top down</i>	-	-	-	-	2	1	3
	<i>Formation des RH</i>	1	1	1	-	2	1	6
Mécanismes indirects	<i>Réseaux informels</i>	-	3	4	4	-	2	13
	<i>Intégration normative</i>	1	-	2	-	1	-	4
Mécanismes internes	<i>Communautés de pratiques</i>	4	3	2	2	-	-	11
	<i>Équipes transnationales</i>	3	1	1	1	1	-	7
	<i>Positionnement stratégique des experts</i>	1	-	1	1	1	1	5
Mécanismes externes	<i>Benchmark et communautés de pratiques externes</i>	1	1	1	1	2	-	6
L'utilisation de plusieurs types de mécanismes		-	1	1	-	1	-	3

En résumé, comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, les répondants suggèrent que le processus du 4^e pilier reste de loin le mécanisme privilégié par Alcan pour transférer ses meilleures pratiques de GRH à travers toutes les unités de l'organisation. Loin derrière mais tout de même non négligeables, les réseaux informels, les communautés de pratiques et l'expatriation sont reconnus par les répondants comme étant de bons moyens de véhiculer l'information. Il est intéressant de constater que

l'utilisation de différents mécanismes a été soulevée comme étant la meilleure façon de transférer les pratiques de GRH chez Alcan.

CHAPITRE 5 : L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Le cinquième chapitre de notre mémoire est consacré à la discussion des résultats présentés dans le chapitre précédent, ce qui nous permettra de vérifier nos propositions et d'ultimement répondre à notre question de recherche. Pour chaque proposition, nous faisons un lien avec la revue de la littérature élaborée au sein du chapitre 1, puis nous analysons les résultats des entrevues en lien avec les écrits recensés. Nous pouvons ainsi voir si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus. Suivant cette structure, la première section est consacrée à répondre à la proposition P1 qui a trait à l'impact des déterminants stratégiques sur le transfert des pratiques de GRH. Une deuxième section répond à notre proposition P2 qui cible les déterminants contextuels qui expliquent le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. La troisième section répond à la proposition qui vérifie s'il existe une prépondérance des déterminants stratégiques ou contextuels sur le transfert. La quatrième section répond aux deux sous-propositions P4a et P4b, qui ont trait aux mécanismes du transfert. P4a vise à discerner quels sont les mécanismes privilégiés par Alcan, alors que P4b vérifie l'existence d'une prépondérance des facteurs stratégiques ou contextuels dans le choix des mécanismes. Dans la cinquième section, nous répondons à notre question de recherche. Les sections 5.6 à 5.8 sont consacrés à présenter les apports de la recherche, les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures.

5.1 L'impact des déterminants stratégiques sur le transfert des pratiques de GRH (Proposition 1)

Notre première proposition a trait à l'identification des déterminants de type stratégique et cherche à voir si ces derniers ont une influence sur le transfert des pratiques de GRH. En nous fiant au corpus théorique, nous devrions nous attendre à constater dans un premier temps que les facteurs stratégiques ont effectivement une influence sur le transfert. Rappelons que beaucoup d'auteurs, dont Bartlett & Ghoshal (1989), Saba

(2008), Taylor *et al.* (2001), Kidger (2002) et Schulz (2001) soutiennent que non seulement les déterminants stratégiques ont une influence notable sur le transfert des pratiques de GRH dans les entreprises multinationales, mais que ce type de déterminants prédomine sur les autres facteurs davantage contextuels. De plus, toujours en lien avec la théorie recensée, il est plausible de nous attendre à voir ces déterminants se situer sur quatre niveaux, soit au niveau de la stratégie internationale (Bartlett & Ghoshal, 1989; Saba, 2008), de l'attitude du siège social (Perlmutter, 1969), de l'orientation stratégique de la GRH (Taylor *et al.*, 1996) et du rôle stratégique des différentes unités (Kidger, 2002; Schulz, 2001). Parallèlement, les écrits soulignent que ces quatre niveaux qui composent l'ensemble des déterminants stratégiques tendent à s'harmoniser (voir tableau 2 : synthèse des stratégies, chapitre 1). Ainsi, dans le cas Alcan, en plus de nous attendre à retrouver les déterminants stratégiques sur ces quatre niveaux, nous devrions aussi anticiper observer une concordance entre la stratégie internationale adoptée par l'entreprise, son attitude vis-à-vis ses filiales, l'orientation stratégique de sa GRH et le rôle stratégique des différentes unités.

En nous basant sur les dires des répondants, nous pouvons affirmer qu'Alcan est une entreprise de type **transnationale** : elle possède à la fois un bon niveau d'adaptation locale et d'intégration globale en ce qui a trait aux décisions cruciales. À plusieurs reprises dans les entrevues nous avons pu constater que le facteur de stratégie internationale influence le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. En comparant le cas Alcan avec la littérature entourant la stratégie transnationale, nous pouvons nous attendre qu'Alcan ait une attitude géocentrique (Bartlett & Ghoshal, 1989), une stratégie de GRH intégrative (Taylor *et al.*, 1996), un centre de contrôle basé sur la culture d'entreprise (Kidger, 2002) et que les unités jouissent d'un bon niveau décisionnel. Une entreprise transnationale accorde aussi généralement à ses unités un rôle autant d'importateur que d'exportateur de savoir, laissant ainsi les connaissances se véhiculer verticalement, horizontalement et rétroactivement. Le siège social devrait donc en théorie entretenir une interdépendance avec les différentes unités (Kidger, 2002; Schulz, 2001). Ainsi, nous retrouverions les quatre niveaux de déterminants stratégiques en concordance les uns avec les autres.

Il est intéressant de constater que le représentant du siège social expatrié à Paris, directeur des opérations Atlantiques (« F »), a apporté une nuance sur la forme de contrôle axée sur les résultats qui pourrait nous faire penser qu'Alcan était une multidomestique qui se dirige vers une stratégie transnationale. Cependant, il est possible que certaines catégories s'entrecroisent, car la réalité complexe d'une entreprise d'envergure peut sortir du cadre de la littérature, n'étant pas toujours noire ou blanche. Étant donné qu'un seul répondant a mis l'accent sur cette forme de contrôle et que tous les autres éléments nous mènent vers la même catégorie, nous pouvons conclure qu'Alcan possède une stratégie internationale de type **transnationale**.

Quant à l'attitude du siège social vis-à-vis ses unités, un certain consensus émane entre les répondants quant à l'identification de l'attitude **géocentrique** d'Alcan envers ses unités, ce qui correspond à une attitude ouverte et d'échange d'informations, peu importe le pays d'origine, à un traitement équitable des différentes unités et à un recrutement international. En effet, les répondants nous ont montré qu'Alcan a une approche géocentrique car en règle générale, une tendance se dégage au sein des entrevues : onze citations qui viennent appuyer nos propos sont relevées dans les entrevues. Il y a d'ailleurs consensus entre les répondants originaires du siège social et ceux originaires des filiales au sujet de l'attitude géocentrique du siège social d'Alcan vis-à-vis les autres unités. Il est intéressant de noter que pour certaines pratiques plus administratives dont l'efficacité dépend d'une bonne adaptation locale, une approche **régiocentrique** est appliquée. À ce sujet, nous n'avons relevé que deux extraits chez les répondants, soit du répondant « B » qui est d'Alcan Inc. à Paris, et du répondant « D », du groupe Métal-Primaire à Montréal. Leurs dires portent à croire que pour certaines pratiques qui demandent plus d'adaptation locale pour demeurer efficaces, Alcan a une approche plutôt régiocentrique. Par exemple, le directeur RH à la gestion de talents au siège social (« A ») avance que pour les pratiques de recrutement, il faut être très près du marché. Il y a donc une cellule « Europe », une cellule « Asie », etc. qui gèreront le recrutement de façon adaptée à la région géographique, tout en gardant un lien avec le directeur du recrutement au siège social montréalais. Par ailleurs, en plus d'adopter des nuances sur la gestion en

fonction des régions géographiques, Alcan laisse place à de la flexibilité par rapport aux quatre *business groups*. L'attitude géocentrique du siège social est d'ailleurs reconnue par les répondants pour avoir un effet sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. Par contre, le peu d'information recueilli sur le penchant régiocentrique de l'organisation ne nous permet pas de tirer de conclusion sur cet aspect.

Les ressources humaines sont de plus en plus considérées par l'entreprise Alcan comme étant un pilier stratégique important et essentiel au bon fonctionnement global de l'organisation. La fonction RH qui est considérée importante aux yeux de la haute direction, elle a un grand rôle décisionnel en ce qui concerne la diffusion de ses pratiques. Nous pouvons aussi affirmer que l'orientation stratégique de la GRH chez Alcan est **intégrative**. En effet, l'entreprise procède au transfert de ses meilleures pratiques à travers toute l'organisation en maintenant l'intégration globale tout en laissant certains aspects à la discrétion des unités. La plupart des meilleures pratiques sont aussi diffusées en tant qu'outil de gestion, sans que le siège social ne soit trop prescriptif sur la manière de déployer ces processus.

En ce qui concerne le rôle stratégique des différentes unités, alors que nous avons pu constater que les unités à l'étude sont très importantes stratégiquement, peu d'information ont été relatés à travers les entrevues en ce qui concerne l'influence de cette composante sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. Les données recueillies à ce sujet sont d'ordre plutôt descriptif.

Comme nous pouvions nous en attendre, la stratégie internationale employée par Alcan vient influencer le transfert des pratiques de GRH. Comme la théorie nous le propose, une transnationale transfère son savoir de façon **multidirectionnelle** (Taylor *et al.*, 1996; Liu, 2004). Chez Alcan, le savoir est effectivement transféré verticalement, du siège social aux unités (comme par exemple lorsqu'il s'agit de *best practices* développées à Montréal), rétroactivement, des unités au siège social (comme c'est le cas lors de réunions d'échange d'informations), et horizontalement, entre les unités elles-mêmes (par

exemple, via le 4^e pilier où chacun peut afficher ses meilleures pratiques pour les mettre à la disposition des autres).

La stratégie transnationale d'une entreprise est aussi reconnue dans la littérature pour influencer *quelles* sont les pratiques qui doivent être transférées (Kidger, 2002). Une transnationale, qui présente un bon degré d'intégration globale, aura tendance à transférer uniformément ses *best practices*. Parallèlement, c'est dans un souci d'adaptation locale qu'elle laissera les pratiques moins stratégiques à la discrétion des unités (Bartlett & Ghoshal, 1989).

En conclusion, en ce qui concerne notre **première proposition** (les facteurs stratégiques auront-ils un impact sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?), nous devons admettre que selon les personnes interrogées, l'entreprise multinationale Alcan possède une stratégie d'entreprise de type transnational qui a un impact sur le transfert de ses pratiques de GRH à travers ses multiples unités organisationnelles.

Donc, nous pouvons conclure que les facteurs stratégiques semblent effectivement avoir un impact sur le transfert des pratiques de GRH dans l'entreprise multinationale Alcan. Nous pouvons aussi affirmer sur la base des propos des répondants que les quatre niveaux des déterminants stratégiques, soit l'attitude du siège social, la stratégie internationale, l'orientation stratégique des RH et le rôle stratégique des unités sont intimement liés et s'harmonisent les uns avec les autres. Tous les niveaux des déterminants stratégiques semblent donc exercer une influence sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan.

5.2 L'impact des déterminants contextuels sur le transfert des pratiques de GRH (Proposition 2)

Les déterminants contextuels constituent la deuxième grande catégorie de déterminants identifiée dans la littérature. En nous basant sur les écrits recensés, nous pouvons nous

attendre à retrouver dans le cas de l'entreprise multinationale Alcan quatre principaux niveaux de déterminants contextuels qui influencent le transfert des pratiques de GRH. Il s'agit du niveau national, du niveau organisationnel, du niveau des caractéristiques des pratiques transférées elles-mêmes et du niveau relationnel qui existe entre le siège social et ses différentes unités.

5.2.1 Les déterminants au niveau national

Les facteurs nationaux sont reconnus dans les écrits pour exercer une influence sur le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales (Kidger, 2002; Kostova, 1999; Luthans *et al.*, 1997). En effet, la littérature reconnaît qu'une entreprise multinationale doit ajuster les pratiques qu'elle souhaite transférer aux valeurs rattachées à la culture nationale du pays cible afin d'en maximiser l'efficacité.

Afin de comparer les cultures nationales des pays qui font l'objet de notre étude, soit le Canada, la France et la Suisse, nous nous sommes basés sur la typologie d'Hofstede (1992), qui propose une pondération relative des valeurs et des cultures de différents pays. Il distingue quatre grandes dimensions de la culture, soit le penchant individualiste versus collectiviste, le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique et le caractère de masculinité versus de féminité. À partir de cette pondération relative, nous pouvons comparer les cultures nationales des trois pays qui nous intéressent. Le tableau 11 ci-dessous présente les quatre dimensions de la culture pour chacun des trois pays des unités étudiées.

Tableau 11 : Les dimensions de la culture canadienne, française et suisse (Hofstede, 1992)

	Canada	France	Suisse
Distance hiérarchique	39/60 ¹⁶	68/27-29	26/70
Individualisme	80/4-6	71/13-14	69/16-17
Masculinité	52/33	43/47-50	72/6
Évitement de l'incertitude	60/61	86/17-22	56/50

Comme nous pouvons le constater, les trois pays étudiés ont des profils culturels semblables. Cependant, il existe un certain nombre de différences culturelles entre le Canada, la France et la Suisse. Au niveau de la distance hiérarchique, la culture française semble beaucoup plus marquée que la culture canadienne et la culture suisse, qui détiennent une pondération comparable. Les trois pays à l'étude présentent un niveau élevé d'individualisme et de masculinité, quoi que la culture suisse présente un niveau un peu plus élevé de valeurs de type « masculines ». Pour ce qui est de l'évitement à l'incertitude, alors que la Suisse et le Canada présentent des niveaux très rapprochés, la culture française semble avoir plus de difficulté à faire face aux situations imprévues, ambiguës et incertaines.

Malgré ces différences, la typologie de Hofstede (1992) nous montre que les trois cultures sont assez rapprochées, ce qui nous permet de nous attendre à ce que le transfert des pratiques de GRH entre les unités de ces trois pays soit fluide et que l'influence des déterminants nationaux ne se fasse pas fortement ressentir.

À travers notre analyse des données, nous pouvons constater que les déterminants contextuels au niveau national sont ceux qui sont les plus prépondérants des quatre

¹⁶ Le premier chiffre représente le score sur 100 point et le deuxième – le rang du pays étudié dans le classement des 74 pays qui ont participé à la recherche (Hofstede, 1992).

niveaux recensés dans la littérature. En effet, tous les répondants ont abordé l'effet culturel sur le transfert des pratiques. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 4, les répondants en provenance des unités française et suisse ont davantage insisté sur l'effet de la culture sur le transfert. Cette emphase de l'impact de la culture nationale peut être liée au fait que ce sont les unités étrangères qui ont dû se plier aux pratiques canadiennes. Les répondants des unités externes au siège social peuvent donc être plus enclins à remarquer l'effet de ce type de déterminant sur les pratiques qui leur sont transférées.

Les répondants de l'unité suisse et de l'unité française se disent assez proches culturellement de la culture de leur siège social canadien. Donc, comme nous nous en attendions, les répondants reconnaissent l'existence de l'impact des facteurs nationaux sur le transfert des connaissances, mais dans le cas d'Alcan et de ses filiales suisse et française, ce facteur ne joue pas un très grand rôle puisque les caractéristiques culturelles sont sensiblement les mêmes, à quelques différences près.

Dans le profil institutionnel national, abordé dans la littérature par Björkman & Lervik (2007); Kostova & Roth (2002) et Ferner *et al.* (2005), c'est principalement la composante régulatrice qui a été abordée par les répondants. En effet, il est évident que le pays source de connaissance doit adapter les pratiques qu'il désire transférer aux lois et réglementations du pays cible.

5.2.2 Les déterminants au niveau organisationnel

Tout comme la culture nationale est reconnue par la littérature comme étant un facteur qui influence le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, la culture organisationnelle a aussi son rôle à jouer (Dowling & Welch, 2005). Les écrits nous suggèrent qu'une culture d'entreprise ouverte au changement et à l'innovation aura pour effet de faciliter le transfert des pratiques (Kostova, 1999). La compatibilité entre la culture organisationnelle de l'unité source de connaissances et des unités apprenantes

(unités cibles) est aussi reconnue comme ayant un impact positif sur la facilité du transfert des pratiques de GRH (Kostova, 1999; Zander & Kogut, 1995).

Comme nous l'avons décrit dans le quatrième chapitre, les dires des répondants nous ont porté à croire qu'Alcan possède une culture organisationnelle teintée d'une grande ouverture aux idées de l'ensemble de ses unités et qui laisse une bonne part d'autonomie à ces dernières. Nous pouvons donc nous attendre que cette ouverture de la part du siège social facilite le transfert des pratiques de GRH au sein de la compagnie.

Dans les faits de notre étude de cas, les six répondants ont souligné qu'effectivement, la culture organisationnelle Alcan aide à faciliter le mouvement de pratiques de GRH à travers toute l'organisation. Dans le cas des unités étrangères qui font l'objet de notre étude, elles étaient déjà existantes avant de faire partie d'Alcan. Comme le soulignent les répondants, la culture organisationnelle qui était déjà établie chez Pechiney (à Paris) et chez Al Group (en Suisse) était très semblable à celle de la nouvelle société mère. Les mêmes valeurs étaient déjà présentes au sein de ces entreprises avant la fusion/acquisition, ce qui a eu pour effet de grandement faciliter l'intégration de ces deux unités et le partage des pratiques de GRH.

5.2.3 Les déterminants au niveau des caractéristiques des pratiques de GRH transférées

Les écrits entourant le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales nous apprennent qu'une connaissance qui a pour caractéristique d'être explicite, simple, indépendante et de posséder une grande valeur perçue est plus facile à transférer que les connaissances implicites, complexes, systémiques et de faible valeur (Flood *et al.*, 2003; Bhagat *et al.*, 2002). En nous basant sur les écrits recensés, nous pouvons nous attendre à ce qu'Alcan transfère davantage ses pratiques explicites, simples, indépendantes et étant perçues comme ayant une grande valeur.

Les informations recueillies lors des entrevues nous permettent de constater qu'il existe chez Alcan une multitude de pratiques transférées. Chaque pratique possède des caractéristiques propres à elle, ce qui nous indique qu'Alcan transfère non seulement des pratiques formelles et informelles, mais aussi des pratiques simples, complexes, indépendantes et systémiques.

Nous pouvons également constater indirectement à travers les mécanismes que différents types de pratiques sont transférés à travers l'organisation. Le choix des mécanismes est donc déterminé en partie par les caractéristiques des pratiques qui doivent être transférées. Par exemple, les mécanismes directs comme le 4^e pilier, l'expatriation, les communications formelles et la formation sont utilisés principalement pour transférer des pratiques formelles et explicites, parmi lesquels nous retrouvons les programmes de formation, la façon de procéder à l'affichage de poste et les procédures de SST. Les mécanismes indirects tels les groupes informels et l'intégration normative sont pour leur part utilisés pour transférer les pratiques davantage tacites comme la culture organisationnelle.

C'est également au niveau de la valeur perçue de la pratique transférée que les données nous permettent de faire un constat. Chez Alcan, seules les pratiques stratégiques, donc qui possèdent une grande valeur, sont transférées de façon obligatoire. Alcan transfère aussi ses pratiques moins stratégiques, mais de façon volontaire : le partage et la réception des pratiques reste à la discrétion de chaque unité, à travers le mécanisme *Alcan People Advantage*, ou le 4^e pilier, qui constitue en soi une banque des pratiques les plus utiles pour les unités qui veulent bien les partager et y avoir recours sur la plateforme intranet. En ce sens, les unités auront tendance à importer les pratiques qu'elles perçoivent comme ayant le plus de valeur.

5.2.4 Les déterminants relationnels entre le siège social et les unités

En relatant les écrits, nous avons pu distinguer différentes dimensions de la relation que peut entretenir un siège social avec ses filiales. Premièrement, l'attitude des unités peut

varier selon leur degré d'engagement envers l'organisation dans son ensemble, leur degré d'identité à l'entreprise et le degré de confiance envers les autres unités, qu'elles proviennent du siège social ou des filiales (Kostova, 1999). Donc, nous pouvons nous attendre à ce que si le degré d'engagement, d'identité et de confiance est élevé, le transfert des pratiques de GRH entre les unités sera grandement facilité.

Ensuite, nous pouvons nous attendre à voir un impact des relations de pouvoir/dépendance sur le transfert des pratiques de GRH. Ces jeux politiques à l'interne de l'organisation peuvent venir teinter le désir d'une unité à transférer ses meilleures pratiques car partager ce savoir clé diminue le monopole de l'information, distribuant par le fait même le pouvoir au sein de l'entreprise (Kostova, 1999). Outre les jeux de pouvoir, une situation de dépendance des ressources informationnelles d'une unité envers le siège social diminue aussi son influence au sein de l'organisation.

Dans le cas de l'entreprise multinationale Alcan, les répondants nous ont permis de constater l'existence de bonnes relations entre les unités étudiées et avec le siège social. **L'engagement** élevé du siège social a pour conséquence de maintenir un fort engagement des filiales. De plus, Alcan possède plusieurs leviers afin d'accroître le **sentiment d'appartenance** de ses différentes unités organisationnelles, et son grand souci de transparence (une des ses valeurs fondamentales) permet de solidifier la **confiance** des nombreuses unités. Ces trois dimensions sont donc reconnues par les répondants comme ayant un impact sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'organisation.

Les répondants ont reconnu l'existence de **jeux politiques** à l'interne, sans pour autant en porter trop d'importance, alors que nous nous attendions à voir cet élément plus développé en entrevue. Nous pouvons expliquer ce décalage entre nos attentes et les résultats obtenus par le fait que sur la base des propos des répondants, Alcan distribue assez équitablement le pouvoir au sein des unités qui ont participé à cette étude. En effet, l'entreprise multinationale possède un bon équilibre au niveau du pouvoir, laissant ainsi une portée décisionnelle considérable à ses filiales. Il est à noter que cette distribution du

pouvoir s'harmonise bien avec la stratégie internationale d'Alcan, de type transnational, qui est caractérisée par un bon niveau d'adaptation locale.

En plus de ces dimensions des facteurs relationnels, les répondants soulignent qu'il est important que le siège social reconnaisse les bons coups de ses filiales et leur donne une rétroaction adéquate pour que celles-ci soient davantage en confiance et poussées à partager leurs meilleures pratiques. La **rétroaction** et la **reconnaissance** sont deux nouvelles dimensions des déterminants relationnels qui n'ont pas été élaborés dans les écrits que nous avons recensés; il est donc intéressant de les noter.

Afin de répondre à notre **deuxième proposition** (les facteurs contextuels auront-ils un impact sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?), nous nous basons sur les observations élaborés ci-haut. À partir des propos des répondants, nous concluons que les **déterminants nationaux** ont une influence sur le transfert des pratiques de GHR chez Alcan. Les **déterminants organisationnels** sont aussi très influents sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan, où la culture d'entreprise ouverte permet une bonne fluidité au partage du savoir entre les unités. Au niveau des **déterminants au niveau des caractéristiques des pratiques transférées**, la valeur perçue des pratiques a été reconnue par les répondants comme ayant un impact sur le transfert. Indirectement, nous pouvons constater que les autres caractéristiques des pratiques influencent davantage le choix des mécanismes. Les **déterminants relationnels** déterminent aussi le transfert, surtout au niveau de l'engagement de la haute direction, du sentiment d'appartenance et de la confiance entre les unités. Les relations de pouvoir/dépendance n'ont pas été abordées en profondeur par les gestionnaires d'Alcan interrogés. Il est intéressant de souligner que deux aspects relationnels ont ressortis des entrevues sans que les écrits recensés n'en n'aient fait état : la **reconnaissance** et la **rétroaction**.

Nous pouvons donc conclure que certains déterminants contextuels au niveau national, organisationnel, relationnel et au niveau des caractéristiques de la pratique transférée semblent déterminer le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. Plus

précisément, au niveau national, la culture nationale et la composante régulatrice du profil institutionnel national sont les plus influents. Au niveau organisationnel, c'est la culture d'entreprise qui semble être principalement influente. Au niveau relationnel, l'engagement de la haute direction, le sentiment d'appartenance à l'organisation, la confiance entre les unités et les jeux politiques à l'interne influencent le transfert. Les répondants ont par ailleurs ajouté qu'un bon niveau de rétroaction et de reconnaissance de la part du siège social influence positivement le transfert des pratiques. Au niveau des caractéristiques de la pratique transférée, seule la valeur perçue influence le transfert.

5.3 L'existence d'une prépondérance des déterminants stratégique ou des déterminants contextuels (Proposition 3)

Au cours de notre revue de la littérature entourant le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, nous avons pu constater une certaine dualité dans les écrits. Certains auteurs affirment que les facteurs stratégiques ont un poids plus important dans le transfert du savoir (dont Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Nohria, 1993; Kidger, 2002; Saba, 2008; Schulz, 2001; Taylor *et al.*, 1996), alors que d'un autre côté, d'autres auteurs défendent l'idée que les facteurs contextuels sont les principaux déterminants dans le transfert des pratiques de GRH (dont Björkman & Lervik, 2007; Dowling & Welch, 2005; Flood *et al.*, 2003; Gupta & Govindarajan, 2000; Hofstede, 1992; Kostova, 1999; Minbaeva, 2005). Conséquemment, nous pouvons nous attendre à une certaine prépondérance d'un type de déterminant par rapport à l'autre. Nous devons donc vérifier dans la réalité de notre étude de cas, au sein de l'entreprise Alcan, si nous dénotons une prépondérance d'un type de déterminant sur l'autre, et si oui, lequel.

Nous retrouvons à travers les entrevues des propos qui soutiennent l'existence des deux types de déterminants. À savoir si une catégorie de déterminants présente une prépondérance sur l'autre, les résultats tendent vers le constat que les déterminants stratégiques influencent davantage le transfert des pratiques de GRH chez Alcan que les déterminants contextuels, bien que les répondants reconnaissent l'existence de ces

derniers. Fait intéressant, les déterminants stratégiques semblent même exercer une influence sur certains niveaux des facteurs contextuels, soit aux niveaux organisationnels, relationnels et au niveau des caractéristiques des pratiques, ce qui donne un poids important à l'argument de prépondérance des facteurs stratégiques sur les facteurs contextuels.

À ce sujet, le premier niveau contextuel qui est influencé par la stratégie internationale d'Alcan est le **niveau organisationnel**. En effet, la culture d'entreprise ouverte et laissant une bonne autonomie aux filiales tout en sachant intégrer les processus les plus importants, s'harmonise avec la stratégie transnationale d'Alcan. L'adoption d'une telle stratégie internationale vient donc automatiquement influencer la nature de la culture organisationnelle.

Deuxièmement, le **niveau des caractéristiques des pratiques** transférées est aussi influencé par la stratégie d'entreprise chez Alcan. En effet, la stratégie internationale vient déterminer quelles pratiques doivent être transférées partout et quelles sont celles qui peuvent être laissées à la discrétion des unités. Le fort niveau d'intégration globale d'Alcan incite un transfert uniforme des pratiques stratégiques et le fort niveau d'adaptation locale favorise le développement des meilleures pratiques dans chacune de ses filiales, et le partage volontaire de ce savoir via l'outil « 4^e pilier ». En ce sens, ce ne sont pas les caractéristiques des pratiques qui vont directement déterminer si elles seront transférées ou non, car elles auront préalablement identifiées en parallèle à la stratégie organisationnelle internationale.

Dans un troisième temps, les résultats concernant le **niveau relationnel** des déterminants contextuels nous montrent que chez Alcan, les relations entre le siège social et les différentes unités semblent découler de la stratégie internationale de l'entreprise. Par exemple, le sentiment d'appartenance est très fortement lié au fait qu'Alcan exerce une forme de contrôle principalement basée sur la culture organisationnelle, ce qui est une caractéristique de la stratégie transnationale de l'entreprise (Kidger, 2002). De plus, les relations de pouvoir sont très dispersées dans l'entreprise, rendant ainsi les relations entre

le siège social et les unités interdépendantes, ce qui correspond aussi à la stratégie transnationale (Kidger, 2002). Cette distribution du pouvoir, comme nous l'avons mentionné plus haut, s'harmonise au fort degré d'adaptation locale qui caractérise une entreprise transnationale. Puisque les déterminants relationnels sont intimement reliés à la stratégie internationale et du fait qu'Alcan accorde une grande importance stratégique aux unités, nous avons un autre argument pour affirmer que les déterminants stratégiques prédominent sur les déterminants contextuels.

La seule dimension des déterminants contextuels à ne pas être influencée par les facteurs stratégiques est la **dimension nationale**. En effet, une entreprise qui décide d'aller s'implanter dans un pays étranger doit accepter la culture locale, ses lois, coutumes, valeurs, etc. À ce niveau, l'entreprise doit modeler certaines pratiques afin de bien les intégrer dans ces unités où la culture nationale est très différente de celle du pays de la maison mère.

Bref, pour répondre à notre **troisième proposition (Peut-on dénoter une prépondérance des facteurs stratégiques par rapport aux autres facteurs contextuels en ce qui concerne leur influence sur le transfert des pratiques de GRH au sein de l'entreprise multinationale Alcan?)**, les résultats tendent vers le fait que les facteurs stratégiques déterminent davantage le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. De plus, la stratégie internationale d'Alcan semble aller jusqu'à « déterminer » certains niveaux des déterminants contextuels, soit au niveau organisationnel, relationnel et des caractéristiques des pratiques transférées.

Nous pouvons donc conclure à la lumière des propos des répondants que dans le cas d'Alcan, il y a une certaine prépondérance des déterminants stratégiques par rapport aux déterminants contextuels, sans pour autant négliger l'influence de ces derniers sur le transfert des pratiques de GRH.

5.4 Les mécanismes privilégiés par Alcan (Proposition 4a) et les facteurs qui influencent le choix des mécanismes (Proposition 4b)

Les mécanismes du transfert constituent une variable importante dans notre modèle. En effet, il s'agit de la variable médiatrice par laquelle passent obligatoirement les pratiques, et sans laquelle le transfert serait impossible. Notre quatrième et dernière proposition se divise en deux sous-propositions, à savoir quels sont les mécanismes privilégiés par Alcan et par quels déterminants ces mécanismes sont-ils modelés.

Les écrits sur les mécanismes du transfert des connaissances sont en général assez descriptifs. Notre anticipation était donc limitée puisque les écrits n'avancent presque aucun lien entre les mécanismes privilégiés par une entreprise et les caractéristiques internes et externes à cette organisation. Par exemple, nous n'avons pas retrouvé d'écrits qui démontrent qu'une entreprise qui se situe dans tel type de stratégie internationale ou qui est originaire de tel ou tel pays est davantage encline à faire un choix de mécanisme particulier pour transférer ses connaissances. Par conséquent, il était difficile d'anticiper avec exactitude les relations entre les autres types de déterminants, stratégiques et contextuels, et les mécanismes privilégiés. La seule attente que nous avons est liée à la taille et à la diversité d'Alcan : puisqu'il s'agit d'une grande entreprise très diversifiée, nous nous attendions à ce qu'Alcan possède une très grande variété de mécanismes de transfert de ses pratiques de GRH.

Par contre, la littérature nous offre une compréhension du choix des mécanismes en fonction d'un seul type de déterminant contextuel : les **caractéristiques des pratiques à transférer**. Or, les écrits suggèrent qu'une pratique très explicite qui doit être transférée uniformément est généralement véhiculée par des mécanismes directs, comme les communiqués, les codes de conduites ou encore l'envoi d'expatriés dans les différentes filiales (Liu, 2004; Argote & Ingram, 2000; Temple, 1999; Ferner & Edward, 1995). Les pratiques implicites, pour leur part, tendent à être transférées via des mécanismes plutôt indirects, comme par exemple l'intégration normative en utilisant la culture d'entreprise

comme agent de transfert (Saba, 2008). Ensuite, les connaissances ayant une forte valeur stratégique sont davantage transférées à travers des mécanismes internes, comme les équipes transnationales, les communautés de pratiques ou les centres d'excellence (Evans *et al.*, 2003). Pour ce qui est des connaissances cruciales (stratégiques pour l'entreprise, mais non spécifiques à celle-ci), les entreprises multinationales peuvent choisir de passer par des mécanismes externes, comme c'est le cas des « *knowledge brokers* » ou du « *benchmark* » (Evans *et al.*, 2003). Conséquemment, dans le cadre de notre étude de cas, nous pouvons nous attendre à ce qu'Alcan emploie des mécanismes choisis en fonction des **caractéristiques des pratiques** qu'elle souhaite transférer.

En nous basant sur les résultats, nous avons pu constater qu'effectivement, Alcan possède une multitude de mécanismes pour transférer ses pratiques de GRH. À savoir qu'est-ce qui influence le choix de ces mécanismes, nos résultats s'harmonisent avec les écrits qui proposent que les caractéristiques des pratiques transférées influencent le choix des mécanismes. Parmi les mécanismes internes, les **communautés de pratiques et les équipes transnationales** sont utilisées pour véhiculer le savoir spécialisé relié aux *best practices*; le **positionnement stratégique des postes clés** agit comme mécanisme de transfert des pratiques hautement stratégiques aux endroits cruciaux. Le **benchmark**, mécanisme externe utilisé par Alcan, sert à importer dans l'entreprise du savoir déjà existant dans l'industrie et important pour tenir tête à la compétition. Les mécanismes directs utilisés par Alcan sont l'**expatriation**, la **formation de la GRH** et le **4^e pilier** sont utilisés pour diffuser les pratiques formelles, codifiées et obligatoires à toutes les unités. Enfin, Alcan possède des mécanismes indirects pour diffuser le savoir implicite (les **réseaux informels et l'intégration normative**)

Outre le déterminant contextuel des caractéristiques des pratiques transférées, nous avons constaté à travers les entrevues que les **déterminants stratégiques** ont un rôle à jouer dans le choix des mécanismes. Nulle part dans les écrits nous avons trouvé de l'information sur laquelle nous appuyer à ce sujet, mais il est intéressant de constater que dans le cas d'Alcan, la stratégie transnationale a une incidence sur le choix des mécanismes de transfert. Par exemple, l'importante prévalence du 4^e pilier comme

mécanisme privilégié chez Alcan accentue le fait que la stratégie internationale vient influencer le choix des outils de transfert. Le 4^e pilier est un ensemble de processus RH qui est transféré sur une base volontaire à travers toutes les unités de l'organisation. Il s'agit de la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise qui met l'emphase sur l'importance des gens pour l'accomplissement global organisationnel. Par cette orientation stratégique choisie par la haute direction d'Alcan, le 4^e pilier devient un mécanisme de transfert présent à travers toutes les unités organisationnelles. Le caractère *volontaire* de l'adoption par chaque filiale des pratiques qui sont disponibles à travers cet outil va de concert avec la stratégie transnationale d'Alcan, qui veut un bon équilibre entre l'intégration globale et l'adaptation locale dans le transfert.

De plus, nous avons noté l'influence des **déterminants organisationnels** dans le choix des mécanismes. En effet, l'implantation d'équipes transnationales comme mécanisme de transfert chez Alcan s'harmonise avec l'une des valeurs organisationnelles fondamentale de l'entreprise multinationale, le travail d'équipe. En ce sens, il est intéressant de constater que même la culture d'entreprise peut avoir une incidence sur les mécanismes adoptés par une entreprise multinationale.

Enfin, pour répondre à notre **proposition 4a** (Quels sont les mécanismes qui sont privilégiés par Alcan dans le transfert de ses pratiques de GRH), nous pouvons confirmer nos attentes, soit qu'Alcan possède un large éventail de mécanismes pour transférer ses pratiques de GRH. À travers les entrevues, nous avons identifié les différents mécanismes utilisés par Alcan. Il s'agit des mécanismes internes (communautés de pratiques, équipes transnationales, positionnement stratégique des postes clés), d'un mécanisme externe (benchmark), des mécanismes directs (expatriation, communiqués formels, formation des gestionnaires RH, 4^e pilier) et des mécanismes indirects (réseaux informels, intégration normative).

Nous pouvons donc conclure que, selon les gestionnaires interrogés, les mécanismes que privilégie Alcan pour transférer ses pratiques sont très variés. L'organisation utilise surtout des mécanismes directs, mais aussi indirects, internes et externes.

La deuxième sous-question de notre quatrième proposition concerne les motivations derrière le choix des mécanismes. En réponse à notre **proposition 4b** (Le choix de ces mécanismes est-il davantage influencé par les déterminants stratégiques ou contextuels?), nous concluons que nos résultats sont cohérents avec la littérature : les caractéristiques des pratiques de GRH transférées déterminent principalement le choix des mécanismes adoptés par l'entreprise multinationale Alcan. Fait intéressant, nous avons pu constater au sein des propos étudiés que les déterminants stratégiques et contextuels de type organisationnels ont aussi une incidence sur le choix des mécanismes.

Nous pouvons donc conclure que dans le cas d'Alcan, ce sont les déterminants concernant les caractéristiques des pratiques transférées qui semblent influencer principalement le choix des mécanismes de transfert. À moins grande échelle, mais tout de même considérables, la stratégie internationale ainsi que les déterminants organisationnels sont des déterminants du choix des mécanismes.

5.5 La variance de l'impact des déterminants stratégiques et des déterminants contextuels en fonction du type de pratique transférée

Comme nous l'avons expliqué à la section 4.3, les pratiques de GRH transférées chez Alcan se situent dans deux catégories : les pratiques stratégiques (*best practices*) et les autres pratiques transférées. Sur la base des propos des répondants, le choix de transférer une pratique est modulé par certains déterminants, en fonction de la nature de cette pratique.

5.5.1 Les déterminants qui modulent le choix de transférer les pratiques stratégiques (*best practices*)

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 4, nous avons répertorié à partir des propos des répondants cinq pratiques stratégiques transférées par Alcan. Il s'agit de la formation, la gestion de carrière, la gestion de la performance, les plans de rémunération et la gestion de la relève. Ces cinq pratiques constituent les *best practices* et les propos des répondants convergent sur leur uniformité et leur forte centralisation au niveau du siège social.

À savoir quels sont les déterminants qui modulent le choix de transférer les pratiques stratégiques, nous pouvons tout d'abord affirmer, à la lumière des propos des répondants, que la stratégie internationale d'Alcan, de type transnational, tend à influencer le choix de transférer les pratiques stratégiques. En effet, une stratégie transnationale vise à équilibrer le niveau d'adaptation locale et de centralisation. Étant donné l'importance accordée aux pratiques stratégiques, Alcan semble centraliser fortement le développement et le contrôle de ces pratiques.

Il est intéressant de souligner que parallèlement aux déterminants stratégiques, le choix de transférer les *best practices* est également lié aux déterminants organisationnels. En effet, le choix des pratiques stratégiques est aussi modulé par les valeurs organisationnelles. Par exemple, la formation est très importante aux yeux des gestionnaires RH chez Alcan, ce qui concorde à l'une des principales valeurs organisationnelles qui est l'amélioration continue.

Il est également à noter qu'au niveau de la pratique de rémunération, c'est son niveau variable qui constitue une pratique stratégique et qui est uniformisée à travers toutes les unités organisationnelles chez Alcan. Les autres volets de la rémunération sont influencés principalement par les déterminants nationaux afin d'être adapté aux spécificités de chaque culture.

5.5.2 Les déterminants qui modulent le choix de transférer les autres pratiques

Les autres pratiques qui ne constituent pas des pratiques stratégiques pour Alcan ont également été recensées au quatrième chapitre. Les pratiques autres abordées par les répondants sont l'affichage de poste, l'évaluation d'emploi et les pratiques de santé et sécurité. Les propos des répondants convergent également à ce niveau.

Tout comme la stratégie transnationale semble influencer le choix de transférer les pratiques stratégiques, elle semble aussi moduler le choix de transférer les autres pratiques. Cependant, c'est sur l'axe de la forte adaptation locale que la stratégie internationale d'Alcan a un impact. Tout comme Alcan semble centraliser les pratiques stratégiques, l'entreprise tend à laisser à la discrétion des unités le développement et la gestion des autres pratiques.

Les déterminants nationaux semblent exercer une forte influence sur les autres pratiques non-stratégiques, sur la présomption que pour que ces pratiques soient des leviers mobilisateurs efficaces, ils doivent être adaptés à la culture locale. Outre la culture nationale, la législation des pays est un déterminant important auquel ne peut échapper les organisations multinationales. Par exemple, les pratiques de santé et sécurité doivent respecter les lois des pays de chacune des unités.

5.6 La réponse à notre question de recherche

Les études sur le transfert des connaissances dans les entreprises multinationales exposent plusieurs déterminants pouvant avoir une incidence sur le transfert. Une dualité entre les auteurs nous révèle l'existence de deux principaux types de déterminants : les déterminants stratégiques (Bartlett & Ghoshal, 1989; Perlmutter, 1969; Kidger, 2002; Saba, 2008; Taylor *et al.*, 1996; Schulz, 2001) et les déterminants contextuels (Hofstede, 1992; Kostova, 1999; Ferner *et al.*, 2005; Kostova & Roth, 2002; Björkman & Lervik,

2007; Dowling & Welch, 2005; Edward & Rees, 2006; Flood *et al.*, 2003; Gupta & Govindarajan, 2000).

D'après nos données, nous considérons premièrement qu'Alcan a le profil stratégique suivant. Elle est une entreprise qui a une stratégie transnationale dont la fonction RH a une stratégie intégrative et qui laisse un bon rôle décisionnel aux filiales en entretenant des relations d'interdépendance avec celles-ci. Deuxièmement, le contexte dans lequel évolue l'organisation est très diversifié. Alors que son siège social se situe à Montréal, elle a des filiales très dispersées sur le globe, parmi lesquelles nous nous sommes penchés spécifiquement sur celles en France et en Suisse. Du côté organisationnel, Alcan a une culture empreinte d'ouverture et de constante rétroaction envers ses unités. Vu la diversité de ses activités, l'entreprise doit diffuser une multitude de connaissances ayant des caractéristiques tout aussi multiples. Du côté relationnel, nos résultats nous montrent que les gestionnaires d'Alcan ont un fort engagement face aux filiales, et que ces dernières ressentent un sentiment d'appartenance à Alcan, qui jouit d'un important niveau de confiance entre les différentes unités.

À partir de l'analyse des données, nous pouvons répondre à notre question de recherche présentée au chapitre 2 :

Quels sont les facteurs qui déterminent le transfert des pratiques de gestion de ressources humaines au sein des entreprises multinationales?

Dans le cas d'Alcan, nous pouvons constater que les deux types de déterminants (stratégiques et contextuels) présents dans la littérature ont un impact sur le transfert des connaissances. Cependant, nous notons une prépondérance des facteurs stratégiques sur les facteurs contextuels. Il est intéressant de noter que les facteurs stratégiques ont non seulement un impact sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan, mais qu'ils vont jusqu'à avoir une incidence sur trois des quatre niveaux de déterminants contextuels; seul le niveau national n'est pas affecté par les facteurs stratégiques. Pour ce qui est des déterminants du choix des mécanismes, ce sont surtout les caractéristiques des pratiques

transférées qui ont une influence, mais nous notons aussi l'impact des déterminants stratégiques et organisationnels.

5.7 Les apports de la recherche

Les apports de notre recherche se situent à deux niveaux. Elle a contribué à mettre à l'épreuve la théorie déjà existante sur le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, et elle a des retombées pratiques et applicables à la réalité.

5.7.1 Les apports théoriques de la recherche

Notre recherche a tout d'abord des apports théoriques. En proposant un modèle synthèse regroupant les différents éléments présents dans le transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales, nous apportons une vision intégrée, qui facilitera la compréhension globale du phénomène. De plus, notre recherche a apporté de l'empirisme aux écrits, en contribuant du coup à palier à l'une des principales faiblesses de la littérature sur le transfert du savoir.

5.7.2 Les apports pratiques de la recherche

Du point de vue pratique, notre recherche apporte une compréhension concrète du transfert des pratiques de GRH. En effet, l'utilisation d'une étude de cas nous a permis d'appliquer le modèle théorique dans la réalité. La meilleure compréhension du transfert des pratiques a aussi pour effet d'aider les gestionnaires des entreprises multinationales à saisir plus clairement quelles sont les facteurs internes ou externes qui modulent leur choix de diffuser ou non leurs pratiques de GRH. En ayant une vision globale du transfert des pratiques, ils pourront également faire un choix plus éclairé des mécanismes adéquats à adopter.

5.8 Les limites de la recherche

Comme toute recherche empirique, cette étude comporte un certain nombre de limites. Les limites de notre recherche se situent principalement sur deux niveaux. Premièrement, elle présente des limites relatives au choix de la structure de la preuve (l'étude de cas), et deuxièmement, notre étude présente des limites inhérentes à la population dans laquelle nous avons recueilli nos données.

5.8.1 Les limites relatives à la structure de la preuve

La structure de la preuve choisie pour mener à terme notre recherche était l'étude de cas. Cette technique de recherche implique en soi certaines limites. Elle est fréquemment critiquée pour son plus grand degré de subjectivité. Cependant, malgré la subjectivité du matériel d'analyse, un traitement rigoureux des données permet d'arriver à des conclusions objectives et sans doutes plus profondes qu'avec une analyse quantitative. Le chercheur qui a procédé à la cueillette des données a tout de même pris soin d'entretenir une démarche rigoureuse lors de la préparation et la passation des entrevues dans le but de limiter le plus possible les biais de fidélité. Une autre limite liée au choix de l'étude de cas est une lacune au niveau de la validité externe. En effet, puisque notre recherche est centrée sur une seule entreprise, Alcan, les résultats obtenus ne sont applicables qu'à cette entreprise. D'autres organisations présentant des caractéristiques semblables à Alcan peuvent s'identifier aux résultats de notre recherche, mais nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à une large population.

5.8.2 Les limites inhérentes à la population

Étant donné que notre recherche a été faite autour d'une seule entreprise multinationale, Alcan et de deux de ses filiales, soit en France et en Suisse. La faible population de notre étude a pour conséquence de limiter les informations recueillies à seulement une entreprise, nous privant du coup de la possibilité de tirer une conclusion sur l'impact du pays du siège social, du pays des filiales, du secteur d'activités, de la taille de l'entreprise, de la stratégie d'entreprise, etc.

Notre échantillon était composé de gestionnaires du siège social et des filiales. En n'interrogeant que les gestionnaires, nous n'avons pas eu accès au point de vue des autres groupes d'intérêt, dont les employés, le syndicat et les gouvernements.

De plus, notre étude se limite aux unités situées dans trois pays : le Canada, la France et la Suisse. Il s'agit de trois pays occidentaux ayant un profil culturel semblable à plusieurs niveaux. Étant donné qu'Alcan est une entreprise multinationale qui possède des filiales partout à travers la planète, nous n'avons pas recueilli d'informations en provenance de pays comportant des différences plus marquées avec le siège social canadien. Ainsi, nous n'avons pas pu mesurer l'ampleur de certains niveaux des déterminants contextuels, surtout au niveau national.

5.8.3 Les limites temporelles

Enfin, bien que notre recherche propose un modèle opératoire qui constitue une synthèse des différents éléments recensés dans les écrits, le temps dont nous disposions ne nous a pas permis d'élaborer l'analyse de l'évaluation du transfert et du degré d'institutionnalisation du transfert de la pratique transférée. Plus précisément, nous n'avons pas pu mesurer l'efficacité du transfert en analysant si les pratiques ont bien été implantées, internalisées et intégrées.

5.9 Recommandations pour les recherches futures

Afin d'élargir l'éventail de connaissances sur le sujet d'intérêt, il est essentiel que d'autres chercheurs se penchent sur le phénomène du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales. En nous basant sur les limites de notre étude, nous suggérons quelques pistes de recherches futures afin de guider les futurs spécialistes du domaine.

Premièrement, la réplication de l'étude de cas serait intéressante pour vérifier la validité de notre recherche, et ainsi contrer les biais méthodologiques. Une réplique de l'étude de cas dans d'autres filiales de l'entreprise Alcan situés dans d'autres pays où la culture diffère davantage de celle du Canada pourrait aider à mieux comprendre l'ampleur de l'effet des déterminants nationaux sur le transfert. De plus, une réplication nous permettrait une comparaison avec d'autres cas et à plus long terme une augmentation de la transposition des résultats.

Deuxièmement, prendre en considération le point de vue des autres acteurs de l'entreprise multinationale pourrait apporter une vision d'un tout autre angle sur le phénomène. Ainsi, interroger par exemple les syndicats, les membres du personnel et différents paliers gouvernementaux aurait pour avantage d'apporter un regard nouveau qui serait intéressant de considérer.

Troisièmement, une étude comparative de plusieurs entreprises multinationales ayant leur siège social et leurs filiales dans différents pays, provenant de différents secteurs industriels, de différente taille, serait une bonne façon de mieux comprendre la problématique dans une perspective plus large.

Quatrièmement, l'évaluation du transfert des pratiques de GRH au sein d'une entreprise multinationale pourrait faire l'objet d'une étude future. Par la vérification de l'efficacité du transfert, l'étude pourrait mettre en lumière à quel point les entreprises multinationales mesurent le degré d'implantation, d'internalisation et d'intégration de la pratique transférée vers les unités cibles. De plus, étudier l'efficacité du transfert permettrait de préciser davantage à quel point les déterminants qui ont fait l'objet de cette étude ont une influence réelle sur le transfert.

Enfin, il serait intéressant d'étudier le phénomène du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales en se basant sur d'autres unités d'analyse. Par exemple, une recherche future pourrait s'intéresser à un processus de transfert en détail, ou encore comparer un processus de transfert réussi à un processus de transfert qui a

échoué, en analysant les éléments qui modulent la réussite d'un transfert de pratique de GRH.

CONCLUSION

La présente étude avait pour but de contribuer à l'avancement des connaissances sur les déterminants du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales. Cette recherche s'inscrivait dans le contexte actuel de la globalisation de l'économie et des marchés. À l'heure de la mondialisation, les entreprises multinationales doivent sans cesse s'ajuster à un environnement d'une complexité accrue, que ce soit dans la sphère légale, sociale, politique, organisationnelle, culturelle, stratégique ou autre. Orchestrer les activités de toutes les unités organisationnelles avec les objectifs et la stratégie d'entreprise, tout en respectant les spécificités contextuelles de chaque unité, constitue en soi un défi considérable que les gestionnaires doivent manœuvrer avec soin. Cette consolidation des activités partout à travers le monde implique un transfert de savoir multidirectionnel sous la supervision du siège social.

Tout comme les autres départements organisationnels, la fonction ressources humaines au sein des entreprises multinationales doit procéder au transfert de ses pratiques clés à travers les différentes unités organisationnelles partout à travers le monde. Le transfert des pratiques a fait couler beaucoup d'encre. Cependant, malgré l'ampleur du corpus théorique entourant le transfert des pratiques de GRH dans les entreprises multinationales, nous avons recensé très peu d'écrits qui proposent un modèle synthèse de tous ces éléments. C'est ici que se situait la première partie de notre problématique. Développer une vision globale et dynamique du phénomène était donc une avenue intéressante pour mieux comprendre le transfert. Le deuxième appui de notre problématique concernait le manque d'empirisme dans les écrits. En effet, alors que beaucoup d'auteurs proposent un peu d'études empiriques sont allées vérifier les propositions théoriques retrouvées dans la littérature. Dans la réalité, notre problématique concerne l'importance pour les gestionnaires des entreprises multinationales de mieux comprendre les facteurs qui modulent le transfert de leurs pratiques et le choix des mécanismes à privilégier.

Afin de bien ancrer notre étude dans la théorie, nous avons tout d'abord procédé à une recension des écrits entourant le transfert des connaissances dans les entreprises multinationales. La revue de la littérature élaborée au premier chapitre nous a permis de mieux comprendre dans un premier temps le transfert des connaissances de façon plus large. Ensuite, nous avons ciblé à travers les écrits les différents types de pratiques de GRH qu'une entreprise multinationale peut transférer, les mécanismes de transfert qui sont à sa disposition, ainsi que les déterminants stratégiques et contextuels qui sont susceptibles d'avoir une influence sur le transfert.

Sur la base de cette revue de littérature, nous avons développé au sein du deuxième chapitre notre problématique de recherche, qui s'articulait autour du manque de modèle explicatif synthèse dans les écrits ainsi que du manque d'empirisme autour du sujet. Nous avons également élaboré la modélisation de notre recherche en proposant un modèle conceptuel qui regroupe les différents éléments retrouvés dans la revue de littérature. À partir de ce modèle conceptuel, nous avons présenté notre question de recherche ainsi que les propositions qui ont servi à guider cette étude.

Dans le troisième chapitre, nous avons déterminé la méthodologie sur laquelle nous avons structuré notre preuve. Nous y avons défini le type de recherche, notre méthode d'observation, notre structure de preuve, la validité de la recherche, le niveau d'analyse, la population, l'unité d'analyse et l'échantillonnage. Nous avons ensuite élaboré le modèle opératoire, dans lequel nous avons présenté chacune des variables ainsi que ses concepts, dimensions, composantes et indicateurs. Nous avons également présenté notre instrument d'observation, notre méthode de collecte de données et d'analyse de contenu. Notre recherche constituait une étude de cas sur l'entreprise multinationale Alcan et deux de ses filiales, soit en Suisse et en France. Nos données ont été recueillies par un autre chercheur à l'aide d'entrevues semi-dirigées.

Le quatrième chapitre a fait l'objet de la présentation l'entreprise Alcan, du profil de nos répondants et de nos résultats qui ont fait état des dires des répondants sur chaque

concept de notre modèle. Les résultats y ont été présentés de façon descriptive en relatant les propos des répondants, le tout organisé en fonction de notre modèle conceptuel de recherche.

C'est au cinquième chapitre que nous avons procédé à l'interprétation des données. En faisant un lien avec les écrits, nous avons pu répondre à nos propositions de recherche et faire le lien entre nos attentes et les résultats que nous avons obtenus. L'analyse des résultats nous a permis de constater que comme nous nous attendions, les facteurs stratégiques et contextuels ont un impact sur le transfert des pratiques de GRH chez Alcan. Plus particulièrement, nous avons pu observer une prédominance des déterminants stratégiques dans leur influence sur le transfert en comparaison avec les déterminants contextuels. Enfin, nous avons pu constater qu'Alcan utilise une variété de mécanismes pour opérationnaliser le transfert de ses pratiques de GRH, et que le choix de ces mécanismes dépend principalement des caractéristiques des pratiques transférées, de la stratégie internationale et des déterminants organisationnels. Après avoir répondu à nos propositions et à notre question de recherche, nous avons présenté les apports pratiques et théoriques de l'étude, les principales limites de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures.

En conclusion, cette recherche a permis de mieux comprendre les facteurs qui déterminent le processus du transfert des pratiques de GRH au sein des entreprises multinationales. Malgré les limites inhérentes à la généralisation des résultats, la recherche a proposé un modèle dynamique qui synthétise les différentes variables impliquées dans le transfert, permettant une vision plus large du phénomène, et a contribué à l'ajout d'empirisme à la théorie retrouvée dans les écrits.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, N. (1995). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd edition. Boston: PWS-Kent.
- ALCAN (2006). Précis Alcan.
- ALCAN (2008). Site Web corporatif Alcan Inc., www.alcan.com
- ALI, J.A. (2000). *Globalization of Business: Practice and Theory*, International Business Press.
- ARGOTE, L. & INGRAM, P. (2000). "Knowledge Transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no 1, 150-169.
- ARGOTE, L. & INGRAM, P. (2000). "Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others", *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no 1, 1-8.
- BARTLETT, C.A. & GHOSHA, L S. (1989). *Managing across Borders: the Transnational Solution*, chapitres 1 et 2, Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C.A. & YOSHIHARA, H. (1988). "New Challenges for Japanese Multinationals: is Organizational Adaptation their Achilles Heel?", *Human Resource Management*, vol. 27, no 1, 19-43.
- BERNARD, H.R. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage: Thousand Oaks, CA.
- BHAGAT, R.; KEDIA, B; HARVESTON, P. & TRIANDIS, H. (2002). "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, 204-221.
- BJÖRKMAN, I. & LERVIK, J.E. (2007). "Transferring HR Practices within Multinational Corporations". *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no 4, 320-334.
- BORDELEAU, Y. (1987). *Comprendre et développer les organisations : méthodes d'analyse et d'intervention*, Montréal : Agence d'Arc.
- BOYER, R. (1997). "Les mots et les Réalités" dans Boyer *et al.*, *Mondialisation au-delà des mythes*, Paris : Les Dossiers de l'État du Monde, 15-45.

- CERDIN, J. (2003). "International diffusion of HRM practices: the role of expatriates", *Beta. Scandinavian Journal of Business Research*, vol. 17, 48-58.
- COHEN, W. M. & LEVINTHAL, D.A. (1990). " Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 128-152.
- COLLER, X. (1996). "Managing flexibility in the food industry: a Cross-National Comarative Case Study in European Multinational Companies", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, no 2, 153-172.
- DE LONG, D.W. & FAHEY, L. (2000). "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Knowledge Executive*, vol. 14, no 4, 113-128.
- DEWAR, R.D. & DUTTON, J.E. (1986). "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis", *Management Science*, vol.32, 1422-1434.
- DOWLING, P.J.; WELCH, E.D. & SCHULER, S.R. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. 3rd edition. Cincinnati: South-Western.
- DOWLING, P.J & WELCH, E.D. (2005). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. 4th edition. Cincinnati: South-Western.
- EARL, M. (2001). "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no. 1, 215-233.
- EDWARDS, T. (1998). "Multinational Labour Management and the Process of Reverse Transfer Diffusion: a Case Study", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no 4, 696-709.
- EDWARDS, T. & REES, C. (2006). *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies*. Dorchester: Pearson Education Limited.
- EVANS, T.; PUCIK, V. & BARSOUX, J.L. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- FERNER, A. & EDWARDS, T. (1995). "Power and the Diffusion of Organisational Change within Multinational Enterprises", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, 229-257.

FERNER, A. & QUINTANILLA, J. (1998). "Multinationals, National Business Systems and HRM: the Enduring Influence of National Identity or a Process of National Identity or a Processes of Anglo-Saxonization", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no 4, 711-731.

FERNER, A.; ALMOND, P. & 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*, vol. 36, no 3, 304-321.

FLOOD, P.; RAMAMOORTHY, N. & LIU, W. (2003). "Knowledge and Innovation: Diffusion of HRM Systems", *Beta. Scandinavian Journal of Business Research*, vol. 17, 59-68.

FOSS, N.J. & PEDERSEN, T. (2002). "Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context", *Journal of International Management*, vol. 8, 49-67.

GAUTHIER, B. (sous la direction de) (2003). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Montréal : Presse de l'Université du Québec.

GHOSHAL, S. ; KORINE, H. & SZULANSKI, G. (1994). "Interunit Communication in Multinational Corporations", *Management Science*, vol. 40, 96-110.

GHOSHAL, S. & NOHRIA, N. (1993). "Horses of courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", *Sloan Management Review*, Hiver, 23-35.

GRAHAM, J. (1985). "The Influence of Culture on Business Negotiations". *Journal of International Business Studies*, vol. 16, 365-388.

GRANT, R. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 109-122.

GULER, I.; GUILLEN, M. & MACPHERSON, J. (2002). "Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organisational Practices: the International Spread of ISO 9000 Quality Certificates", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, 207-232.

GUPTA, A. & GOVINDARAJAN, V. (1991). "Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, vol.16, no. 4, 768-792.

GUPTA, A. & GOVINDARAJAN, V. (1994). "Organizing for Knowledge Flows within MNCs", *International Business Review*, vol. 3, 443-457.

GUPTA, A. & GOVINDARAJAN, V. (2000). "Knowledge flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, vol.21, no. 4, 179-490.

- HEDLUND, G. (1986). "The Modern MNC: A Heterarchy", *Human Resource Management*, vol. 25, 9-35.
- HEENAN, D.A. & PERLMUTTER, H.V. (1979). *Multinational Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *Les Etudes de cas : Application à la recherche en gestion*. Paris : De Boeck Université.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill.
- HOFSTEDE, G. (1992). « Cultural Dimensions in People Management: the Socialization Perspective », dans PUCIK, V., TICHY, N. & BARNETT, C. (1992) (dir.) *Globalizing management : Creating and Leading the Competitive Organization*, New York: John Wiley and Sons.
- HUBER, G.P. (1991). "Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, 88-115.
- JAUSSAUD, J.; SCHAAPER, J.; ZHANG, Z. (2000). « Gestion internationale des ressources humaines : Pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 38, pp. 133-145.
- KATZ, R. & ALLEN, T.J. (1982). "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups", *R&D Management*, vol. 12, 7-19.
- KERVIN, J. (1992). *Methods for Business Research*. Toronto: Harper Collins Publishers.
- KIDGER, J.P. (2002). "Management structure in multinational enterprises: responding to globalisation", *Employee Relations*, vol. 27, no 1, 69-85.
- KIM, W.C. & MAUBORGNE' R.A. (1991). "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (summer special issue): 125-143.
- KIM, W.C. & MAUBORGNE' R.A. (1993). "Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, 502-526.
- KNUBLEY, J. (1990). *Les conséquences de la mondialisation pour les entreprises*. Document de travail no. 1990-v.

KOSTOVA, T., (1999). "Transnational Transfer of Strategic Organisational Practices: A Contextual Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 24, no.2, 308-324.

KOSTOVA, T. & ROTH, K. (2002). "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects". *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, 215-233.

KOSTOVA, T. & ZAHEER, S. (1999). "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: the Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, vol. 24, no 1, 64-81.

L'ECUYER, R. (1988). *L'analyse de contenu : notions et étapes*, dans DESLAURIERS, J.-P. (1988), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery : Presses de l'Université du Québec.

LEVITT, B. & MARCH, J. G. (1988). "Organizational Learning", In W. R. Scott (Ed.), *Annual Review of Sociology*, vol. 14, 319-340. Greenwich, CT: JAI Press.

LIU, W., (2004). "The Cross-National Transfer of HRM Practices in MNCs: An Integrative Research Model", *International Journal of Manpower*, vol. 25, no. 6, 500-517.

LUTHANS, F., MARSNIK, P.A & LUTHANS, K.W. (1997). « A Contingency Matrix Approach to IHRM », *Human Resource Management*, été, vol. 36, no 2, 183-199.

MARCH, J.G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, 71-87.

MATHIEU, J. & ZAJAC, D. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.

MEYER, A. & ROWAN, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, no 83, 340-363.

MINBAEVA, D. (2005). "HRM Practices and MNC Knowledge Transfer", *Personnel Review*, vol. 34, no.1, 125-144.

MINBAEVA, D. & MICHALILOVA, S., (2004). "Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: the Role of Disseminative Capacity", *Employee Relations*, vol. 26, no. 6, 125-135.

OLECKNO, 2000. *Tiré des notes de cours de Nancy Beauregard, REI-6601, H2008.*

OLIVIER, N. & WILKINSON, B. (1992). *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*, 2nd edition. Oxford: Blackwell.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. & CALDWELL, D. (1991). "People and Organizational Culture: a Profile Comparison approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34, 487-516.

PERKINS, J.S. (1999). *Globalization, the People Dimension: Human Resource Strategies for Global Expansion*.

PERLMUTTER, H. (1969). "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of Business*", vol. 4, no 1, 9-18.

PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation: Building Profit by Putting People First*, Boston; Harvard Business School press.

POLANYI, M. (1985). *Personal Knowledge*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

POWELL, A. & DIMAGGIO, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3^e édition, Paris : Dunod.

ROSENZWEIG, P.M. & NOHRIA, N. (1994). "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, 229-251.

ROSENZWEIG, P.M. & SINGH, J.V. (1991). "Organizational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, vol. 16, 340-361.

ROUSSEL, P. & WACHEUX, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : Éditions De Boeck.

RUGMAN, A. (2001). *The End of Globalization : Why Global Strategy is a Myth and how to Profit from the Realities of Regional Markets*, New York, NY: Amacom.

SABA, T. *et al.* (2008). *La gestion des ressources humaines: Tendances, Enjeux et Pratiques actuelles*. 4^e édition, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

SABA, T. (2008). *Aspects internationaux des relations industrielles : notes de cours*. Université de Montréal, Canada.

SANTOS, J. (2001). *Virtual Teams and Metanational Innovation*. INSEAD Working Paper. INSEAD, Fontainebleau.

SCHULZ, M. (2001). "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, 661-681.

SCHULER, R. S.; DOWLING, P.J.; DE CIERI H. (1993). « An integrative framework of strategic international human resource management », *Journal of Management*, vol. 19, 419-459.

SCOTT, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

SNELL, S.A.; SNOW, C.C.; DAVISON, S.C. & HAMBRICK, D.C. (1998). "Designing and Supporting Transnational Teams: The Human Resource Agenda", *Human Resource Management*, vol. 37, no 2, 147-158.

SNELL, S.A.; LEPAK, D.P. & YOUNDT, M.A. (1999). "Managing the Architecture of Intellectual Capital: Implications for Strategic Human Resource management". *Research in Personnel and HRM: Strategic HRM in the Twenty-first century*. P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau & G.T. Milkovich, eds. Stamford, CT: JAI Press.

SZULANSKI G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, 27-43.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S. & NAPIER, N. (1996). "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 21, no 4, 959-981.

TEMPLE, A. (1999). *The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies*, Rainer Hampp Verlag: Mering.

THIÉTART. R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : 2^e édition, Dunod.

TREMBLAY, R. & PERRIER, Y. (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel*. 2^e édition, Montréal : Les éditions de la Chenelière inc.

TSAI, W. (2002). "Social Structure of 'Coopetition' within a Multinational Organization: Coordination and Intraorganizational Knowledge Sharing", *Organization Science*, vol. 13, no 2, 179-190.

WEJNERT, B. (2002). "Integrating Models of Diffusion of Innovations: a Conceptual Framework", *Annual Review of Sociology*, vol. 28, 297-326.

YIN, R. (2003), *Case Study Research*, 3rd edition, Newbury Park (California): Sage.

YUEN, E. & KEE, H.T. (1993). "Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on HRM Policies and Practices", *Management International Review*, vol. 33, 361-383.

ZANDER, U. & KOGUT, B. (1995). "Overcoming the Liability of Foreignness", *Academy of Management Journal*, vol. 38, 341-363.

ANNEXE A

La grille d'entrevue et les éléments qu'elle mesure

Informations générales sur la compagnie	
1. Décrivez l'évolution récente des activités internationales de votre compagnie.	Déterminants stratégiques : stratégie internationale.
2. Quelles sont les relations entre le siège social et les filiales?	Déterminants contextuels : contexte relationnel.
3. Avez-vous des valeurs communes, une même culture organisationnelle diffusées et véhiculées à travers le réseau global?	Déterminants contextuels : facteurs organisationnel.
4. Quelle est l'importance accordée à la fonction RH au niveau du siège social et au sein des filiales?	Déterminants stratégiques : orientation stratégique de la GRH.
Information sur le contexte externe	
1. Quels sont les aspects particuliers (culturels, sociaux, juridiques, économiques, etc.) du pays où se trouve votre unité qui ont un impact déterminant sur les pratiques de GRH?	Déterminants contextuels : facteurs nationaux.
2. Dans quelles mesures ces facteurs affectent-ils vos choix pour laisser plus d'autonomie aux filiales dans le choix de pratiques GRH ou, au contraire, de forcer l'adoption de pratiques comparables? Pourquoi?	Déterminants contextuels : facteurs nationaux et relationnels.
Natures des pratiques transférées	
1. Quelles sont les politiques, les procédures ou les pratiques de GRH transférées et appliquées de façon uniforme à travers le réseau global de la compagnie?	Déterminants contextuels : caractéristiques des pratiques transférées (pratiques explicites vs implicites).
2. Quelles sont celles que vous considérez les plus cruciales (comme un avantage concurrentiel)? Sont-elles également globalement adoptées?	Déterminants contextuels : caractéristiques des pratiques transférées (connaissances-clées).
3. Y a-t-il des raisons organisationnelles, voire stratégiques, qui font en sorte que certaines pratiques sont appliquées globalement alors que d'autres non? a) Qui et à partir de quels critères décide qu'une pratique de GRH doit être transférée vers d'autres unités organisationnelles? b) Quelles sont les pratiques de GRH les plus difficiles à diffuser? Pourquoi?	Déterminants contextuels : facteurs organisationnels ET Déterminants stratégiques.

<i>Mécanismes de transfert</i>	
<p>1. Comment, concrètement, se fait le transfert des pratiques du siège social vers les filiales étrangères? Avez-vous des structures permanentes ou temporaires, formelles ou informelles dédiées au transfert de connaissances en matière de GRH? Décrivez-les SVP.</p>	Mécanismes directs et indirects, internes et externes.
<p>2. Quelle est l'importance accordée à la mobilité et expérience internationale des employés au sein de la compagnie?</p>	Mécanismes directs.