

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 programmes de développements de talents des gestionnaires
oeuvrant au sein des multinationales : composantes et déterminants**

Par :

Marie-Hélène Paquet

École de relations industrielles

Faculté des arts et 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

© Marie-Hélène Paquet, 2009



HD
4815

US4
2009

V. 010



Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des Études supérieures

Ce mémoire s'intitule :

**Les programmes de développements de talents des gestionnaires oeuvrant au
sein des multinationales : composantes et déterminants**

Présenté par :

Marie-Hélène Paquet

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marie-Thérèse Chicha

Présidente du jury

Tania Saba

Directrice de recherche

Philippe Barré

Membre du jury

SOMMAIRE

On assiste depuis plusieurs années à une mondialisation de nos économies. Ce phénomène a occasionné d'importantes répercussions auprès des entreprises multinationales cherchant à s'adapter au nouveau marché mondial. Notamment en ce qui a trait à la capacité de développer les ressources nécessaires au succès des opérations à l'étranger. Face à la pénurie menaçante de gestionnaires internationaux, de nombreuses entreprises multinationales ont donc cherché à revoir leurs pratiques en terme de gestion internationale des ressources humaines, afin d'attirer, de développer et de maintenir en emploi les futurs talents.

La présente recherche a pour objectif d'étudier les composantes et les déterminants des programmes de développement de talents des gestionnaires oeuvrant au sein des entreprises multinationales. Pour ce faire, l'effet que peuvent exercer les composantes stratégiques, ainsi que les facteurs exogènes et endogènes aux entreprises multinationales ont été mis en relation avec la mise en place de moyens servant au développement de talents.

Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche réalisé par le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). L'échantillon de cette étude se compose de 164 entreprises multinationales provenant de différents pays et de différents secteurs de l'industrie.

Les résultats montrent que les composantes stratégiques et les influences endogènes à l'entreprise multinationale influencent l'établissement de programmes de développement des talents. De plus, en regard des résultats obtenus, il a été démontré que les facteurs exogènes entourant l'entreprise multinationale ne sont pas reliés à la mise en place de ces programmes

Globalement, les résultats mettent en évidence la prépondérance de l'influence des stratégies internationales sur les facteurs endogènes à l'entreprise multinationale en ce qui a trait à l'établissement de mécanismes servant au développement des talents.

Mots clés : Stratégies internationales, entreprises multinationales, programmes de développement de talents, compétences de leadership internationales, gestionnaires.

SUMMARY

For several years, we witness a globalisation of our economies. This phenomenon causes for multinational; which seek to adapt to the new worldwide market, important adaptations such as developing essential resources to succeed abroad. Facing the threatening of international managers' shortage, many multinational corporations thus sought to redefine their international management of human resources in order to attract, to develop and preserve the future talents.

This present research has for objective to study the components and the determinants of global talents development programs for managers working within the multinational corporations. With this intention, the effects that can result from strategic components, as well as multinational corporations' exogenous and endogenous factors, were put in relation with the implementation of means being used for the development of talents.

This research falls under a research program carried out by the Inter-University Research Centre on Globalization and Work (CRIMT). The sample of this study is composed of 164 multinational corporations coming from various countries and various sectors of industries.

The results demonstrate that both strategic components and multinational corporations' endogenous factors influences the implementation of programs developing global talents. Moreover, in glance with the results obtained, it was observed that the exogenous factors surrounding the multinational corporation are not connected with the implementation of these programs.

Altogether, the results highlight the preponderance of the influence of the international strategies on the multinational corporations' endogenous factors with regard to the implementation of methods used for the development of the talents.

Key words: International strategies, multinational corporations, global talents, international leadership skills, managers.

TABLE DES MATIÈRES

<i>SOMMAIRE</i>	iii
<i>SUMMARY</i>	v
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	vii
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	x
<i>LISTE DES FIGURES</i>	xii
<i>REMERCIEMENTS</i>	xiii
<i>INTRODUCTION</i>	1
1.1 Le leadership international.....	6
1.1.1 Définition	6
1.1.2 Rôles d'un leader international	9
1.1.3 Compétences d'un leader international.....	10
1.2 Du développement du leadership international au développement des talents en gestion internationale.....	12
1.2.1 Les déterminants de l'implantation des programmes de développement de talents	13
1.2.1.1 <i>Les différentes stratégies et approches en gestion internationale des ressources humaines</i>	13
1.2.1.2 <i>Les caractéristiques externes à l'entreprise</i>	17
1.2.1.4 <i>Les caractéristiques internes à l'entreprise</i>	19
1.2.2 Les programmes de développement de talents	21
1.2.2.1 <i>Les modèles</i>	21
1.2.2.2 <i>Les moyens</i>	28
<i>CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE</i>	33
2.1 Problématique de la recherche	33
2.2 Objectif et intérêt de la recherche	36
2.3 Le modèle d'analyse de la recherche	36
2.3.1 Le modèle conceptuel	37
2.3.2 Question de recherche.....	39
2.3.3 Les hypothèses et propositions de recherche	39

2.3.3.1 Composantes stratégiques de la multinationale	40
2.3.3.2 Les facteurs exogènes	40
2.3.3.3 Les facteurs endogènes	41
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	43
3.1 Le type de recherche	43
3.2 Échantillon et instrument de mesure	44
3.3 Le modèle opératoire	46
3.3.1 La variable dépendante : Les composantes des programmes	47
3.3.2 Les variables indépendantes : Les déterminants des programmes	49
3.4 Le plan d'analyse	55
3.4.1 L'analyse descriptive	61
3.4.2 Les analyses bivariées	62
3.4.3 Les analyses multiples	62
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSES DES RÉSULTATS	64
4.1 Les statistiques descriptives	64
4.1.1 Variable dépendante : Les mécanismes favorisant le développement des talents auprès des gestionnaires au sein des multinationales	65
4.1.2 Variables indépendantes : Les déterminants des programmes de développement de talents	66
4.1.2.1 La description des stratégies internationales	67
4.2.2.1 La description des facteurs exogènes	74
4.1.2.3 La description des facteurs endogènes	78
4.2 Les analyses statistiques des données	85
4.2.1 Les analyses bivariées	85
4.2.2 Les analyses multivariées	93
4.2.2.1 L'influence des stratégies internationales sur les programmes de développement de talents	94
4.2.2.2 L'influence des facteurs exogènes à l'entreprise multinationale sur les programmes de développement de talents	96
4.2.2.3 L'influence des facteurs endogènes à l'entreprise multinationale sur les programmes de développement de talents	96
4.2.2.4 Analyses supplémentaires	99
CHAPITRE V : DISCUSSION	102
5.1 Rappel de l'objectif du mémoire	102
5.2 Discussion des résultats de la recherche	103
5.2.1 L'influence des composantes stratégiques de l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes servant au développement des talents	104

5.2.2 L'influence des facteurs exogènes à l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes servant au développement des talents.....	106
5.2.3 L'influence des facteurs endogènes à l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes servant au développement des talents.....	107
5.2.3 Retour sur la question de recherche.....	110
5.3 Les contributions de l'étude.....	113
5.3.1 Applications théoriques	114
5.3.2 Applications pratiques	115
5.4 Les limites.....	116
5.5 Les pistes de recherches futures.....	118
<i>CONCLUSION</i>	120
<i>RÉFÉRENCES</i>	124

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les caractéristiques de l'implantation des programmes de développement de talents.....	48
Tableau 2. Les stratégies internationales.....	44
Tableau 3. Les facteurs exogènes.....	54
Tableau 4. Les facteurs endogènes.....	55
Tableau 5. Distribution des répondants relative à l'utilisation par leur entreprise multinationale respective des mécanismes suivants dans le développement des talents.....	66
Tableau 6. Distribution des répondants selon le niveau de contrôle qu'exerce le siège social sur les indicateurs suivants.....	68
Tableau 7. Distribution des répondants selon l'influence du siège social et des divisions régionales dans la détermination des politiques et pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations canadiennes.....	69
Tableau 8. Distribution des répondants selon le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise à l'extérieur du Canada dans la détermination des politiques liées aux éléments suivants.....	70
Tableau 9. Distribution des répondants en ce qui a trait à la nature des biens ou services de leur entreprise multinationale respective.....	71
Tableau 10. Distribution des répondants en ce qui a trait à la gestion des activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales.....	72
Tableau 11. Distribution des répondants en ce qui a trait au transfert des pratiques et des connaissances de certains aspects de la GRH.....	74
Tableau 12. Distribution des répondants selon le type d'industrie auquel appartient leur entreprise multinationale respective.....	75
Tableau 13. Distribution des répondants selon la situation de concurrence de leur entreprise multinationale respective.....	76
Tableau 14. Distribution des répondants en ce qui a trait à la vitesse à laquelle leur entreprise multinationale fait face aux changements.....	77

Tableau 15. Distribution des répondants en ce qui a trait à l'origine du siège social de leur entreprise multinationale respective.....	78
Tableau 16. Distribution des répondants selon le nombre d'années de présence sur le marché de la filiale canadienne.....	79
Tableau 17. Distribution des répondants selon le degré d'autonomie des opérations canadiennes relatives aux aspects suivants de la GRH.....	80
Tableau 18. Distribution des répondants selon la présence ou non d'un comité responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial.....	81
Tableau 19. Distribution des répondants en ce qui a trait à la planification de carrière des dirigeants de leur entreprise multinationale.....	82
Tableau 20. Distribution des répondants selon la philosophie de gestion.....	83
Tableau 21. Distribution des répondants relative à la taille de leur entreprise multinationale.....	84
Tableau 22. Taille des entreprises multinationales selon ces catégories.....	85
Tableau 23. Corrélations entre les variables indépendantes relatives aux composantes stratégiques des entreprises multinationales et les programmes de développement de talents.....	87
Tableau 24. Corrélations entre les variables indépendantes relatives aux facteurs exogènes et les programmes de développement de talents.....	90
Tableau 25. Corrélations entre les variables indépendantes relatives aux facteurs endogènes et les programmes de développement de talents.....	91
Tableau 26. Régressions hiérarchiques pas à pas examinant l'effet des stratégies internationales utilisées par les entreprises multinationales sur les programmes de développement de talents.....	95
Tableau 27. Régressions hiérarchiques pas à pas examinant l'effet des facteurs endogènes sur les programmes de développement de talents.....	99
Tableau 28. Régressions hiérarchiques pas à pas examinant l'effet des stratégies internationales et des facteurs endogènes sur les programmes de développement de talents.....	101

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : l'approche de cohorte d'élite.....	23
Figure 2 : l'approche politique d'élite.....	24
Figure 3 : l'approche fonctionnelle.....	26
Figure 4 : l'approche multinationale.....	28
Figure 5 : Schéma de notre modèle conceptuel.....	38

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, madame Tania Saba, pour ses précieux conseils, sa remarquable patience et sa disponibilité. De par votre expérience, vous avez su me guider et m'encourager tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je n'aurais pu avoir meilleure directrice.

Merci aux membres du CRIMT qui m'ont permis d'utiliser leur base de données afin de mener ce mémoire à terme.

Mes remerciements vont également à madame Marie-Thérèse Chicha et monsieur Philippe Barré, membres du jury, pour leurs précieux commentaires et suggestions.

Je remercie également mes parents Marcel et Lise. Si je me suis rendue aussi loin c'est grâce à vous! Ma gratitude va aussi à mon correcteur diplômé, Christian. Merci pour ton aide et ta disponibilité. Merci à ma collègue de travail, Caroline, qui m'a toujours encouragée à persévérer. Enfin, merci à ma famille, à ma belle-famille et à mes amis qui ont toujours été à mes côtés pour me pousser à dépasser mes limites.

Finalement, un merci spécial à mon amour, Pier-Luc, qui m'a supporté tout au long de mes études universitaires, plus encore lors des moments difficiles. Merci à toi d'avoir toujours été là pour moi et d'avoir toujours cru en mes capacités à réaliser ce projet. Je t'adore...

INTRODUCTION

La globalisation de nos économies n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, elle continue de faire des vagues auprès des entreprises multinationales qui cherchent à s'adapter au nouveau marché mondial. Le terme « globalisation » visait en premier lieu à désigner la convergence des marchés dans le monde entier (Boyer, 1997). La définition a beaucoup évolué et on peut généralement s'accorder sur le fait qu'aujourd'hui, la globalisation est un processus par lequel la population mondiale devient interconnectée dans toutes ses facettes : culturelle, économique, politique et environnemental (Lodge, 1995).

L'origine du phénomène de la mondialisation peut prendre source à la période de l'antiquité, toutefois, c'est la deuxième moitié du XX^e siècle qui sera la plus marquante et qui accélérera le processus. La chute du communisme et la réunification de l'Allemagne a donné naissance à une Europe unie beaucoup plus étendue. Avec l'instauration d'une monnaie unique, elle est devenue un des plus puissants blocs économiques mondiaux. De plus, l'accord de libre-échange conclu en 1989 entre le Canada et les États-Unis, qui deviendra par la suite l'accord de libre-échange nord américain (ALÉNA), ainsi que l'Union économique monétaire ouest africaine (UEMOA) et l'Association des nations de l'Asie du sud-est (ASEAN) ont contribué à l'émergence du phénomène de la globalisation. Leur développement favorise la concurrence et donne lieu à de nouveaux défis pour les entreprises internationales (Ali, 2000; Evans et *al.*, 2002). Enfin, la division du monde en blocs économiques a entraîné une internationalisation des activités économiques (Barham et Oates, 1992).

L'avènement de la technologie a grandement contribué à l'émergence de la globalisation. En fait, depuis la deuxième guerre mondiale, il y a eu énormément de progrès dans la technologie de production, la communication, le traitement de

l'information, la technologie de transport et plus récemment l'émergence de l'Internet et l'Intranet (Hill, 1997). Les progrès technologiques ont donc engendré une flexibilité dans le travail et ont permis de segmenter la production et de sous-traiter à des filiales étrangères. Toutefois, lorsque l'on observe les changements concrets qui s'opèrent aujourd'hui dans les firmes, on constate que les évolutions techniques ont bien entendu un grand poids, mais que le premier rôle revient sans aucun doute au basculement de l'univers concurrentiel (Veltz, 2008). En fait, l'internationalisation accélérée des années 1980 et 1990 a conduit les entreprises à vouloir augmenter leur taille et à acquérir plus de part de marché et ce, de manière très expéditive. Les entreprises multinationales sont ainsi au cœur du phénomène de la globalisation. Les oligopoles nationaux stabilisés ont explosé dans de nombreux secteurs au profit d'oligopoles mondialisés beaucoup moins contrôlés (Veltz, 2008). Les entreprises se font ainsi compétition sur la base des coûts, ainsi que sur la différenciation par la qualité. Elles doivent réduire les délais et elles sont engagées dans une course à l'innovation constante. Bien sûr, aucune de ces formes de compétition n'est nouvelle, ce qui est nouveau en revanche, c'est la manière dont la concurrence a conduit à la superposition-imbrication de tous ces critères de performance (Veltz, 2008).

L'origine de la multinationale comme on la connaît aujourd'hui est apparue avec IBM et Singer, premières entreprises américaines qui ont réussi à conquérir les marchés mondiaux en internationalisant leurs activités. Avec le temps, l'acquisition des parts de marché à l'international est devenue primordiale pour la survie des entreprises qui font face à un environnement de plus en plus concurrentiel. En effet, les entreprises sont en proie à une compétition plus vive, contrairement à une époque au cours desquelles les entreprises américaines et anglaises détenaient le monopole des finances et du commerce international (Ali, 2000). De plus, les économistes de l'OCDE (organisme de coopération et de développement économique) placent les multinationales au cœur du mouvement de la mondialisation, notamment à cause de la forte concurrence à laquelle elles se livrent à l'échelle planétaire (Saba, 2001).

Le processus d'internationalisation des entreprises multinationales engendre des implications importantes en terme de gestion des ressources humaines (GRH). En fait, selon Perretti *et al.* (1990), face à ces changements, les gestionnaires des ressources humaines sont conduits à réinventer leur métier en recombinaison des paramètres techniques, humains, sociaux et culturels sur un fond de compétition internationale. Ainsi, puisque le succès des opérations à l'étranger dépend fortement de la capacité des individus à répondre aux mandats de développer de nouveaux marchés, un nouveau type de gestionnaire capable de travailler dans un contexte changeant où les entreprises tendent de plus en plus vers des structures de type transnational devient indispensable (Kidger, 2000).

Durant les années 1960 et 1970, les affaires internationales étaient à la portée d'un groupe relativement petit de professionnels en affaires et qui œuvrait principalement dans des départements d'opérations internationales spécialisés (Morrison, 2000). Toutefois, avec la montée du commerce international, de l'investissement à l'étranger, du succès des entreprises japonaises et de peu à peu celui des entreprises européennes, le besoin de développer des leaders avec des compétences adéquates est devenu manifeste depuis les dernières années (Adler et Bartholomew, 1992; Brake *et al.*, 1995; Brake, 1997; Morrison, 2000; Bonnstetter, 1999; Suutari, 2002). C'est donc par l'entremise de programmes de développement de talents que les entreprises internationales pourront répondre aux exigences de la globalisation en ce qui a trait à la formation de leur personnel cadre.

Ce mémoire vise à mieux comprendre les composantes des programmes de développement de talents des gestionnaires œuvrant au sein des multinationales, ainsi que les déterminants de leur mise en place. Pour y parvenir, les différents modèles et moyens favorisant le développement du talent seront confrontés avec les différentes stratégies internationales, ainsi qu'avec les influences externes et internes avec lesquelles les entreprises multinationales doivent traiter. Les quinze dernières années ont offert beaucoup d'avancement dans la recherche sur les pratiques de la gestion internationale des ressources humaines (Brewster *et al.*, 2005; Sparrow et Braun, 2006; Sparrow et

Brewster, 2006; Taylor *et al.*, 1996), mais peu se sont penchés sur le développement des talents dans les entreprises internationales. Notre contribution sera donc d'apporter des explications sur les profils d'entreprises susceptibles de mettre en application des programmes de développement de talents.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous nous pencherons tout d'abord la notion de leadership international en se penchant sur la définition, les rôles et les compétences requises. Ensuite, nous passons du développement du leadership au développement du talent en abordant tout d'abord les déterminants de ces programmes. Nous examinons à cet effet les stratégies internationales, les différentes approches de la gestion internationale des ressources humaines, ainsi que les influences externes et internes auxquelles les entreprises internationales sont soumises. Finalement, nous nous penchons sur les programmes de développement de talents en soit, en considérant les différents modèles et moyens servant à leur mise en application. Dans le deuxième chapitre, nous faisons état de la problématique de recherche, de l'objectif et de l'intérêt de celle-ci, du modèle d'analyse, ainsi que des différentes hypothèses. Le troisième chapitre sert à l'élaboration de la méthodologie et présente le type de recherche, l'échantillon et l'instrument de mesure, le modèle opératoire, ainsi que le plan d'analyse. Le quatrième chapitre présente les résultats des différentes analyses qui nous permettent de dresser le profil des entreprises multinationales susceptibles de mettre en place des programmes de développement des talents. Le cinquième chapitre aborde la discussion des résultats où il sera question de la relation entre les différentes composantes des programmes de développement des talents et les déterminants de ces programmes, soit les stratégies internationales et les facteurs exogènes et endogènes à l'entreprise multinationale. De plus, nous présentons, dans ce chapitre, les contributions et les limites de cette étude, ainsi que les pistes de réflexion pouvant servir à des recherches futures. Finalement, ce mémoire se termine par une conclusion.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Une recension des études portant sur le leadership international permet de constater que ces recherches semblent être divisées en deux grandes catégories. L'une se penche sur le portrait descriptif d'un leader international, à savoir quelles sont les compétences et habiletés requises, les traits de personnalité ou les valeurs essentielles, tandis que l'autre cherche plutôt à faire état des processus servant au développement de ce leadership international. En fait, presque la totalité des recherches se situe dans la première catégorie et cherche à identifier les caractéristiques essentielles afin d'être efficace dans un contexte international. La deuxième catégorie est beaucoup moins exploitée. Cependant, la majorité des recherches la composant a pour but d'identifier quelles sont les meilleures pratiques susceptibles de développer des leaders internationaux. Ainsi, peu d'ouvrages cherchent à apporter plus de compréhension à savoir quel type d'entreprise aurait avantage à implanter des programmes de leadership international et sous quelles formes. De plus, la terminologie utilisée dans la littérature portant sur le leadership international semble être en voie de changer. En effet, auparavant, un leader international était défini par la position formelle qu'il occupait dans l'organisation et les recherches se concentraient donc souvent sur les cadres supérieurs, voir même les chefs d'entreprises (Jokinen, 2005). Par contre, les individus hauts placés ne possèdent pas toujours les compétences de leadership international requises. Puisque la définition des leaders internationaux peut également être définie selon le niveau d'internationalisation de leurs activités et de leurs responsabilités, un leader international peut donc se retrouver dans les niveaux plus bas de l'entreprise (Jokinen, 2005). C'est pourquoi nous assistons actuellement à un changement dans la terminologie et parlons davantage de développement de talents dans les postes de gestion au sein d'une entreprise multinationale. Ainsi, dans ce premier chapitre consacré à la revue de littérature, nous abordons tout d'abord la notion de leadership international ainsi que les rôles et compétences requises pour les leaders internationaux. Par la suite, nous nous penchons

sur le passage du développement du leadership international au développement de talents. À cet effet, nous décrivons les stratégies internationales et les caractéristiques externes et internes à l'entreprise. Finalement, nous concluons ce chapitre sur les programmes de développement de talents, et ce, en identifiant les constituants d'un tel programme, ainsi que les facteurs qui influencent son développement.

1.1 Le leadership international

Selon Evans *et al.*, (2002), le leadership international est une aptitude fortement recherchée auprès des gestionnaires œuvrant dans des multinationales où le contexte est très changeant et complexe. Le développement du leadership international est la première priorité des ressources humaines relative aux cadres supérieurs dans les entreprises multinationales. Sans les bonnes qualifications, les stratégies globales ne peuvent être mises en application. Le développement du leadership est donc l'un des éléments essentiels facilitant la coordination dans une entreprise multinationale (Evans *et al.*, 2002).

« To remain competitive, companies must continually develop their people by identifying their very best and preparing them for tomorrow's global challenges » (Conner, 2000, p.156).

1.1.1 Définition

On définit généralement le leadership international comme un ensemble de caractéristiques comprenant des compétences et des habiletés qui dépendent de la stratégie et de la structure dans lesquelles évoluent les gestionnaires. Il existe de nombreuses définitions répertoriées dans la littérature. Evans (1992) le définit comme une façon de penser, un état d'esprit. Evans *et al.*, (2002) le qualifie de gestionnaire qui a pour mandat de diriger, d'établir des directives, de motiver et d'inspirer les employés. Enfin, selon Black *et al.* (1999) un leader international doit posséder une curiosité intellectuelle, un désir d'apprendre, et une capacité à composer avec l'incertitude et

l'ambigüité. Il est apte à reconnaître les occasions d'affaires et à mobiliser les ressources pour les valoriser. Le leadership international se distingue du leadership dit « domestique », puisqu'un leader mondial doit ouvrir son esprit au monde entier avec ces centaines de pays, cultures et contextes d'affaires différents (Black et Gregersen, 2000). En fait, à la différence d'un leader domestique, un leader international doit développer conjointement des compétences de gestionnaires, des compétences d'expatrié et des compétences de leader. Selon Bartlett et Ghoshal (1992), il n'existe aucun modèle clair permettant de définir qu'est ce qu'un gestionnaire global. En effet, le dynamisme des marchés actuels fait appel à des gestionnaires ayant des aptitudes diverses. Enfin, plusieurs recherches ont été faites à savoir quel était le profil requis pour être un bon leader international, par contre, les résultats étaient souvent confrontés à un trop grand nombre de données, puisque la culture propre à chaque pays influence le type de leader recherché.

Un leader international est un gestionnaire qui œuvre au sein d'une entreprise multinationale. En fait, Bartlett et Ghoshal (1992) voient la gestion internationale comme étant une tâche faisant appel à un réseau de spécialistes comprenant des gestionnaires commerciaux, des gestionnaires de pays et des gestionnaires fonctionnels. Ce sont donc les individus occupant des postes de gestion qui sont susceptibles de posséder des compétences de leadership international. En fait, le terme leader prend son origine du mot anglais « leading » qui correspond à celui d'établir une directive à suivre, d'aligner les employés sur les objectifs organisationnels, de les motiver et de les inspirer (Kent et al., 2001; Kotter, 1990). De plus, un leader international (ou un gestionnaire) n'est pas nécessairement un expatrié et vice-versa (Jokinen, 2005). En fait, un leader international n'est pas qu'un gestionnaire mobile géographiquement car il doit posséder certaines compétences. Brièvement, il doit avoir à son actif plusieurs mandats à l'étranger et il doit aussi avoir une bonne connaissance des affaires internationales. Enfin, il doit être doté d'une mentalité internationale et d'une capacité à s'adapter aux différentes cultures (Barham et Oates, 1991; Caligiuri *et al.*, 2001; Evans *et al.*, 2002)

Les différentes définitions du leadership international nous permettent de faire la différence entre les notions de « gestionnaire » et de « leader ». Bien que ces dernières soient complémentaires, nous pouvons tout de même déceler des différences. Les travaux d'Adler et Bartholomew (1992) illustrent bien ces propos et distinguent un gestionnaire expatrié d'un gestionnaire transnational (leader international). À cet effet, un gestionnaire expatrié aura comme centre d'intérêt un seul pays étranger et il se penchera sur le rapport de gestion entre le siège social et ce pays. Il deviendra donc un expert d'une seule culture. Un gestionnaire transnational comprendra plutôt l'environnement d'affaire du monde entier selon une perspective globale. Il apprendra de plusieurs cultures étrangères et se renseignera sur leurs perspectives, goûts, tendances, technologies et approches qui influencent leurs conduites en affaires. De plus, un gestionnaire expatrié intégrera les étrangers dans la culture organisationnelle du siège social, tandis que celui transnational travaillera avec les étrangers et apprendra de ces personnes provenant de plusieurs cultures simultanément. Au niveau de la transition et de l'adaptation, un gestionnaire expatrié s'adaptera à la vie dans une culture étrangère à l'inverse du gestionnaire transnational qui s'adaptera à la vie de plusieurs cultures distinctes. Aussi, ce dernier utilisera ses habiletés interculturelles sur une base régulière durant toute sa carrière, contrairement au gestionnaire expatrié qui les utilisera seulement lors d'assignments à l'étranger. Au niveau de la collaboration, le gestionnaire expatrié interagira avec les collègues sur la base d'une hiérarchie bien définie en termes de structure, de dominance culturelle et de subordination, tandis que celui transnational interagira d'égal à égal avec les collègues étrangers. Finalement, l'expérience à l'étranger se ramène, pour un gestionnaire expatrié, à accomplir les tâches qui lui sont assignées, à l'inverse du gestionnaire transnational qui sera expatrié pour le développement de carrière et celui de l'organisation.

1.1.2 Rôles d'un leader international

Il existe différents rôles que les leaders internationaux doivent assumer (Bartlett et Ghoshal, 1990 et 1992; Deer et Odou, 1991; Dolan *et al.* 2002; Kidger, 2002). Le premier rôle consiste à gérer l'environnement dans lequel il évolue. Pour ce faire, le leader international doit développer une perspective d'affaire globale ainsi qu'évaluer et comprendre les influences internes et externes qui affectent la performance de l'entreprise. Il sera également apte à effectuer des améliorations ou des modifications si nécessaire. Le deuxième rôle consiste à assurer une bonne gestion de la stratégie compétitive en adoptant une vision globale qui permettra aux ressources et aux composantes de l'entreprise de s'adapter à l'environnement. Ce rôle est crucial puisque l'adaptation locale est un facteur de succès des opérations à l'étranger (Bartlett et Ghoshal, 1990; Kidger, 2002). De plus, un leader international sera amené à gérer la versatilité organisationnelle en s'adaptant aux changements de structures et de stratégies entraînés par les changements économiques.

Il doit aussi répondre à la mission d'expansion en assurant le développement des unités d'affaires et des nouveaux marchés. Pour ce faire, il doit développer un sentiment d'appartenance ainsi qu'un partage des valeurs, croyances et culture de l'entreprise (Deer et Odou, 1991, cités dans Dolan *et al.*, 2002). Un leader international doit également développer des programmes visant à faciliter le changement en adoptant des formations et des politiques qui assurent ainsi la loyauté et la confiance. Finalement, le leader international est amené à transférer l'expertise du siège social vers le pays hôte par l'entremise d'une mentalité internationale. En résumé il doit donc diriger, inciter, motiver et inspirer les employés à adhérer à la vision globale de l'entreprise et à développer leurs propres connaissances (Blondin Beye, 2005).

1.1.3 Compétences d'un leader international

A quoi reconnaît-on un bon leader? Généralement, il possède une bonne capacité à s'adapter et à comprendre les différences culturelles. Il est apte à trouver des opportunités d'affaires, à créer des réseaux ainsi qu'à exercer une influence dominante sur les employés. Il doit avoir à son actif plusieurs mandats à l'étranger et doit aussi avoir une bonne connaissance des affaires internationales. Enfin, un leader international doit être habileté à assumer son rôle et ce, sans égard au pays d'accueil. Jusqu'à ce jour, il n'y avait pas de consensus sur la définition ou la classification des compétences que doivent posséder un bon leader international. Par contre, selon l'étude de Jokinen (2005), qui consistait à une révision des travaux et de la littérature existante, trois principaux types ou niveaux de compétences de leadership international peuvent être identifiés.

Premièrement, selon plusieurs auteurs (Goleman, 1998; Gregersen *et al.*, 1998; Black *et al.*, 1999; Brake, 1997; Spreitzer *et al.*, 1997, cités dans Jokinen, 2005), il y a des items qui sont vus comme étant fondamentaux au développement des autres caractéristiques. Ils sont appelés le « cœur » des compétences de leadership international et comprennent, premièrement, la conscience personnelle. Cette dernière signifie que la personne a une compréhension profonde de ses émotions, forces, faiblesses, besoins et conduites, sources de frustrations et de ses réactions face aux problèmes. Une autre compétence essentielle est l'engagement dans des transformations personnelles. Les auteurs relient ce phénomène avec l'esprit entrepreneurial et le décrivent comme un engagement au développement continu de la connaissance et des qualifications personnelles. Cet engagement fait également référence à l'ouverture, au changement et à la volonté de changer ses attitudes et perceptions personnelles. Enfin, la curiosité fait partie des compétences fondamentales d'un bon leader international puisqu'elle est essentielle pour acquérir la connaissance des influences culturelles sur le comportement. La curiosité affecte également la motivation et la volonté de la personne d'entrer dans des situations peu familières et de confronter de nouvelles choses. Enfin, la curiosité elle-même peut agir en tant que motif dans la prise de risques, l'initiative et l'engagement.

En second lieu, selon l'étude de Jokinen (2005), il semble y avoir des caractéristiques qui affectent la manière dont un individu essaie d'influencer les autres et la façon dont il aborde certaines situations. Ces « caractéristiques mentales souhaitées » jouent un rôle important en guidant les actions concrètes et les comportements (Jokinen, 2005). En fait, elles jouent le rôle principal avant que n'importe quelle action concrète ait lieu. Selon cet auteur, les « caractéristiques mentales souhaitées » sont tout d'abord l'optimisme, soit la tendance à voir le bon côté des choses ou des possibilités. En fait, c'est une base à la motivation et cette caractéristique est également reliée à l'habileté à gérer l'incertitude. Ensuite, on retrouve dans ce groupe la régulation personnelle qui réfère à la capacité de mettre de côté le jugement afin de réfléchir avant de passer à l'action. Un bon leader international doit aussi posséder des habiletés de jugement social, soit la capacité de prolonger le contexte au delà d'un problème ou d'une situation particulière, ce qui exerce un effet positif sur l'aptitude à apprendre. Le jugement social fait de plus référence à la capacité à reconnaître que n'importe quelle solution peut être mise en application et appliquée dans des contextes sociaux divergents.

De plus, selon Jokinen (2005), des habiletés cognitives sont nécessaires pour développer du leadership international efficace. Celles-ci influencent la manière dont un individu éprouve et interprète son environnement. Elles exercent également un effet sur la façon dont une personne apprend de ses interprétations et de ses expériences. Finalement, les caractéristiques mentales désirées comprennent également l'empathie, la motivation à travailler dans un environnement international et l'acceptation de la complexité et de ses contradictions qui renvoient à une attitude personnelle envers l'ambiguïté et l'imprévisible, ce qui est essentiel lorsque l'on doit gérer des différences culturelles entre les nations.

Troisièmement, selon l'étude de Jokinen (2005), il y a des compétences comportementales plus explicites qui réfèrent à la capacité d'effectuer des actions concrètes et de produire des résultats visibles. Elles sont appelées les « compétences comportementales souhaitées ». Un bon leader international doit donc posséder de bonnes habiletés sociales, des habiletés de réseautage et un ensemble de connaissances. En effet,

il doit posséder des connaissances techniques qui sont requises pour effectuer certaines tâches, des connaissances linguistiques, des connaissances approfondies de l'entreprise, de ses structures, ses affaires, ses procédures et ses méthodes et finalement, une bonne connaissance des personnes en comprenant l'impact des facteurs culturels sur les comportements.

1.2 Du développement du leadership international au développement des talents en gestion internationale

Les entreprises souhaitant s'internationaliser ont avantage à développer des programmes de développement de talents. En fait, selon Morrison (2000), la globalisation de l'industrie fait d'énormes pressions sur ces entreprises afin qu'elles adoptent des stratégies organisationnelles globales. L'intérêt pour le développement des talents auprès des gestionnaires est donc de plus en plus grandissant dans le monde des affaires et il est même devenu un pré requis au succès des opérations à l'étranger. Les utilités qu'il apporte sont nombreuses et très avantageuses pour les entreprises internationales. En fait, il assure une compétitivité sur les marchés étrangers, il mobilise les talents, engendre une culture globale, contribue au transfert du savoir et assure une relève dans les postes clés de l'entreprise. Il devient donc un outil essentiel pour le recrutement, la formation et la mobilisation de ces leaders de demain (Hébert, 2002).

L'objectif principal de ces programmes est d'ouvrir la mentalité d'un individu aux delà des frontières domestiques (nationales) et de créer une « carte » mentale adaptée au monde entier. Selon Black and Gregersen (2000), ils ne doivent pas connaître et comprendre tous les détails de chaque culture, mais ils ont besoin de reconnaître que la mentalité avec laquelle ils ont évolué ne peut être extrapolée au reste du monde. Les entreprises ont donc besoin d'un modèle global applicable à travers le monde, un modèle qui transcende et intègre les schèmes nationaux et qui devient un outil essentiel pour le recrutement, la formation et la mobilisation de ces leaders de demain (Morrison, 2000).

« L'acquisition d'une mentalité internationale demeure le principal moteur stratégique de la gestion des ressources humaines à l'échelle internationale. La formation en matière de leadership, la dotation et la culture d'entreprise constituent les principaux éléments susceptibles de servir de leviers à l'organisation dans un contexte international » (Pucik, 2002 dans Evans et al., 2002, p. 682).

1.2.1 Les déterminants de l'implantation des programmes de développement de talents

À prime abord, ce ne sont pas toutes les entreprises œuvrant à l'étranger qui sont susceptibles de développer des programmes de talents auprès de ses gestionnaires. En fait, selon plusieurs auteurs (Ali, 2001; Saba *et al*, 2008; Schuler et Tarique, 2007), cela dépend de leurs stratégies internationales, du rôle du siège social, de leurs objectifs d'affaire, de leurs caractéristiques internes, ainsi que des caractéristiques externes auxquelles elles font face.

1.2.1.1 Les différentes stratégies et approches en gestion internationale des ressources humaines

Définir la stratégie qu'une entreprise multinationale adopte n'est pas une mince tâche. En fait, de nombreux facteurs entrent en jeu et la complexité des opérations qu'elle engendre rend le travail très difficile. Toutefois, selon Ali (2001), il est très important de pouvoir identifier la stratégie organisationnelle d'une entreprise multinationale puisqu'elle dicte les actions de celle-ci sur le marché. En effet, une stratégie internationale est une stratégie qui tient compte, d'une part, du niveau d'intégration des activités mondiales pour atteindre un maximum de cohérence interne et, d'autre part, du niveau d'adaptation au pays d'accueil pour mieux comprendre les besoins et les exigences locales (Saba, 2001).

Selon Bartlett et Ghoshal (1991), il existe quatre stratégies internationales que les entreprises peuvent adapter selon leurs caractéristiques organisationnelles. Selon ce modèle, les entreprises seront classées dans l'une ou l'autre de ces stratégies en vertu d'un premier axe, soit selon leur intégration au niveau mondial. Cette dernière est caractérisée par l'efficacité opérationnelle des entreprises, leurs niveaux d'investissements à l'étranger et de leurs capacités compétitives sur le marché international (Saba, 2006). Ensuite, les organisations seront classées selon un deuxième axe, soit celui de l'adaptation locale. On regardera ici si elles tiennent compte des préférences des consommateurs sur les marchés locaux, si les différences entre les marchés sont prises en considération et si les politiques gouvernementales sont bien respectées (Saba, 2006).

Premièrement, il y a les entreprises qui se situent dans leur première phase d'internationalisation. À cette étape, elles passent de la commercialisation d'un produit à l'étranger à la production du produit dans le pays étranger (Saba et al., 2008). Elles adoptent donc une stratégie internationale, c'est-à-dire que les unités à l'étranger adaptent et nivellent leurs compétences selon le siège social, que la connaissance est développée et diffusée à partir du siège social, que la sélection des gestionnaires se fait au siège social, mais que les compétences moins cruciales pour l'entreprise sont gérées de manière décentralisée. Leurs niveaux d'intégration mondiale et d'adaptation locale sont ainsi très restreints. Selon Ghoshal et Nohria (1993), cette stratégie peut généralement être reliée aux entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités tels que les métaux, la machinerie, le papier, le textile et l'impression et la publication

La deuxième stratégie est dite méganationale et les entreprises l'adoptant exercent un contrôle très serré sur les différentes filiales de l'organisation. Cette stratégie est donc très centralisée puisque l'organisation fonctionne dans le pays étranger à peu de choses près comme une entreprise nationale (Saba *et al.*, 2008). La stratégie internationale de ces entreprises est ainsi très intégrée au niveau mondial, mais très peu adaptée au niveau local. Enfin, selon Ghoshal et Nohria (1993), les secteurs d'activités qui s'y rattachent

sont la construction, la machinerie pour l'exploitation minière, les produits chimiques industriels, les métaux non ferreux, les moteurs et les appareils de mesure scientifique

La troisième stratégie est celle de type multidomestique. Les entreprises qui la caractérisent exploitent les opportunités locales et sont très orientées vers une stratégie locale. La connaissance est développée et retenue au sein de chacune des filiales et la configuration de l'actif et des capacités est décentralisée et autosuffisante au niveau national (Saba, 2006). Cette stratégie est donc très adaptée au niveau local, mais plus ou moins intégrée au niveau mondial. Enfin, les secteurs s'y rattachant sont l'alimentation, les boissons, le caoutchouc, les appareils ménagers et le tabac (Ghoshal et Nohria, 1993).

Finalement, la stratégie qui correspond à un niveau d'intégration mondiale élevé et une adaptation locale très forte est celle de type transnationale. Les entreprises s'y rattachant adoptent une stratégie globale puisqu'il y a ici une contribution variée des différentes filiales aux opérations internationales intégrées (Saba, 2006). De plus, l'entreprise transnationale se caractérise par l'interdépendance des ressources et des responsabilités des différentes composantes de l'organisation au-delà des frontières nationales (Saba *et al.*, 2008). Les secteurs d'activités tels que les produits pharmaceutiques, les équipements photographiques, les ordinateurs et l'automobile sont susceptibles d'adopter une stratégie internationale de type transnational (Ghoshal et Nohria, 1993).

Le type de stratégie adopté par une entreprise multinationale aura subséquemment un effet sur l'adoption de programmes de développement de talents. Ainsi, selon Baruch et Altman (2002), une entreprise très adaptée au niveau mondial et très intégrée au niveau local aura à son actif différents moyens visant le développement du leadership international. En effet, puisque les gestionnaires internationaux devront répondre aux exigences internationales tout en s'adaptant aux particularités locales, les entreprises transnationales auront donc comme enjeux le développement des talents à travers le monde (Saba, 2006). À l'inverse, une entreprise très peu adaptée au niveau mondial et très peu également au niveau local adoptera des pratiques visant plutôt la mobilité

internationale et selon un processus d'essai et erreur (Baruch et Atman, 2002; Saba, 2006).

Les approches relatives à la gestion des ressources humaines dans les multinationales peuvent être classées en quatre catégories principales. Selon Saba *et al.*, (2008), ces approches ont un effet sur les pratiques et les stratégies de gestion des ressources humaines, notamment sur le développement du leadership international. Il existe ainsi quatre approches pour définir les stratégies de gestion des ressources humaines qui accompagnent les stratégies internationales élaborées ci-dessus.

Tout d'abord, les travaux de Perlmutter (1969) ont établi trois approches pour qualifier les stratégies de gestion de ressources utilisées par les différentes entreprises internationales. La première réfère à l'approche ethnocentrique et s'adresse aux entreprises ayant acquis des filiales à l'étranger. Elle réfère ainsi à la stratégie méganationale. La principale caractéristique de cette approche est le contrôle dominant qu'exerce le siège social sur les différentes filiales de l'entreprise. En fait, toutes les pratiques et les politiques de gestion sont transférées du siège social vers les filiales et le processus décisionnel dépend entièrement de ce dernier. La structure organisationnelle des entreprises adoptant une approche ethnocentrique est de type centralisé et généralement très complexe pour le siège social et très peu pour les filiales. Enfin, ces entreprises ont beaucoup d'expatriés et ces derniers occupent des postes décisionnels dans les différentes filiales de l'entreprise.

La deuxième approche réfère à la stratégie multidomestique et se nomme l'approche polycentrique. Celle-ci s'adresse aux entreprises développant des divisions internationales et régionales. Dans cette approche, le siège social et les unités d'affaires se partagent les décisions et la responsabilité du choix d'implantation des pratiques et politiques de gestion (Perlmutter, 1969). Aussi, le contrôle du siège social est relativement faible et les postes décisionnels sont généralement occupés par des cadres locaux.

La troisième approche qui accompagne la stratégie transnationale est dite géocentrique. Cette dernière vise à adopter une vision globale et à uniformiser toutes les pratiques et politiques de gestion. L'entreprise multinationale concilie à la fois une forte intégration des activités et une forte autonomie des filiales (Blondin Beye, 2005). Sa structure est à la fois centralisée et décentralisée et le processus décisionnel qui est instauré favorise ainsi la collaboration entre le siège social et les filiales. Les talents proviennent de différentes localisations et la mobilité internationale ne connaît pas de frontières géographiques. Le développement d'un leadership international constitue donc un des défis de l'entreprise transnationale (Saba *et al.*, 2008; Perlmutter, 1969; Saba, 2001). En fait, lorsque les entreprises comptent de plus en plus sur des stratégies globales, elles ont besoin d'un plus grand nombre de gestionnaires internationaux. Selon Morrison (2000), ce lien entre les stratégies et le leadership est essentiel dans les deux sens : plus les entreprises poursuivent des stratégies globales, plus elles ont besoin de leaders internationaux et plus elles en ont, plus elles peuvent poursuivre leurs stratégies globales.

Finalement, suite aux travaux de Perlmutter (1969), une quatrième approche qui accompagne la stratégie globale et dite régiocentrique a été élaborée. Celle-ci fait référence à l'émergence des blocs régionaux et les entreprises qui adoptent cette approche favorisent l'économie d'échelle. La structure est généralement centralisée et la mobilité des cadres locaux se limite aux pays d'une même région géographique (Jaussaud *et al.*, 2000; Ondrack, 1985).

1.2.1.2 Les caractéristiques externes à l'entreprise

Il existe une variété de conditions environnementales qui peuvent influencer l'approche de l'organisation en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines (Schuler et Tarique, 2007). Selon l'ancien modèle de Schuler *et al.* (1993), les caractéristiques externes pouvant influencer la gestion internationale des ressources humaines sont celles de l'industrie et celles relatives au contexte national et régional. Selon le type de technologie, le secteur dans lequel la multinationale œuvre ainsi que son

niveau de concurrence, une entreprise multinationale adoptera différentes pratiques en ressources humaines. De plus, l'environnement légal, les lois et règlements relatifs au travail, au marché économique, au coût de la vie et à la culture et aux valeurs des pays influencent l'adoption de pratiques et de politiques en matière de gestion des ressources humaines.

Basé sur le modèle présenté précédemment, une révision a été faite afin de mettre à jour les différentes influences externes et internes. Dans le modèle de Schuler et Tarique (2007), les facteurs exogènes renvoient ici à l'environnement légal, la dynamique de l'industrie, les pressions institutionnelles, les conditions économiques et politiques et les cultures des pays (Hofstede, 2001; House *et al.*, 2004; Sparrow et Brewster, 2006; Trompenaars, 1993). Ces caractéristiques externes influenceront ainsi l'adoption de programmes de développement de talents dans les entreprises internationales.

Tout d'abord, en Amérique du Nord, les pratiques des ressources humaines sont encadrées par une foule de lois et de règlements servant à protéger les employés contre les pratiques illégales et l'abus de pouvoir. Le fait de s'assurer que ces pratiques étaient en concordance avec l'environnement légal a longtemps été l'une des principales fonctions des professionnels en ressources humaines. De plus, puisque les entreprises prenaient pour compte les pratiques des autres organisations œuvrant dans le même domaine, le rôle des professionnels aux ressources humaines à l'international était plutôt celui de surveiller les politiques et les pratiques des ressources humaines des concurrents sur le marché externe (Schuler et Tarique, 2007). Toutefois, selon plusieurs auteurs (Sparrow et Braun, 2006; Sparrow et Brewster, 2006), encore aujourd'hui, puisque le recrutement, le développement et la planification des ressources sont affectés par l'offre et la demande des conditions de travail externe, les professionnels des ressources humaines doivent cibler ce qui se fait ailleurs.

Deuxièmement, selon Schuler et Tarique (2007), il semble que les professionnels des ressources humaines en Amérique du Nord sont plus sensibles aux variations culturelles et institutionnelles. Ils reconnaissent qu'il existe une grande différence entre la

culture et l'environnement institutionnel en Amérique du Nord et ceux des autres pays. Toutefois, l'utilisation et la compréhension de ces différences représentent un défi de taille pour ces professionnels, notamment lorsqu'il est question d'aligner leur système de ressources humaines avec d'autres éléments provenant de l'environnement externe, telles que les lois, les politiques d'échanges de chaque pays (Madhok et Liu, 2006; Schuler and Jackson, 2005; Von Glinow *et al.*, 2002).

Enfin, les perspectives globales, régionales et locales influencent les pratiques des ressources humaines et l'adoption de certains programmes par les entreprises multinationales, tels que ceux visant le développement de talents. Le défi pour les professionnels des ressources humaines consiste à développer une approche globale de gestion des ressources humaines qui inclue quelques principes universels, pour assurer la cohérence du système, tout en allouant une autonomie locale et régionale (Schuler et Tarique, 2007). Il semble toutefois que les entreprises multinationales américaines qui adoptent des pratiques de ressources humaines locales ont de la difficulté à développer un système global de gestion qui assure une cohérence à travers toute l'organisation (Boudreau *et al.*, 2003; Schuler et Jackson, 2005; Schuler *et al.*, 2002). En effet, les conditions locales sont très spécifiques et varient continuellement d'un pays à l'autre et puisque les unités locales alignent leurs pratiques selon leur conditions locales, elles se trouvent invariablement à avoir des différences en matière de pratique des ressources humaines avec les autres unités régionales (Schuler et Tarique, 2007).

1.2.1.4 Les caractéristiques internes à l'entreprise

La deuxième catégorie de caractéristiques renvoie aux facteurs endogènes qui influencent la gestion internationale des ressources humaines auxquelles l'entreprise multinationale adhère. En fait, l'environnement même de la multinationale influence l'adoption de certaines pratiques ou programmes visant le développement de ses ressources humaines. Il existe donc certaines influences internes provenant de l'entreprise multinationale elle-même et qui ont une influence sur l'adoption de programmes de développement de talents. Selon les premiers travaux de Schuler *et al.* (1993), l'adoption

de pratiques ou de programmes RH à l'international dépend de la structure des opérations à l'international, de l'orientation internationale du siège social, de la stratégie compétitive, ainsi que de l'expérience en gestion des opérations à l'international.

Selon le modèle révisé de Schuler et Tarique (2007), les facteurs endogènes comprennent, pour leur part, la stratégie compétitive et les réalités globales. Premièrement, il faut noter que le gain de l'avantage compétitif pour la gestion des ressources humaines peut être poursuivi de diverses façons (Schuler et MacMillan, 1984). Cependant, une de celles-ci a démontré son efficacité à travers plusieurs organisations. En fait, adopter des politiques ou pratiques des ressources humaines qui ont été identifiées comme étant les « meilleures » peut être très efficace pour placer l'entreprise multinationale dans une position compétitive (Schuler et Tarique, 2007). Ainsi, le fait qu'une entreprise multinationale désire se placer dans une bonne situation et être très compétitive sur les marchés étrangers peut être un déterminant de l'adoption de programmes tels que ceux visant le développement de talents. Toutefois, pour que ceux-ci soient efficaces et durables, ils doivent tenir compte du contexte spécifique de l'entreprise, soit sa culture et son système légal et politique.

Un aspect significatif de la gestion internationale des ressources humaines est le fait d'adapter et de relier les pratiques RH aux besoins de l'entreprise. Puisque ces besoins sont à leur tour conduits par les réalités globales de l'entreprise multinationale (Schuler et Tarique, 2007), il est donc important de pouvoir les identifier et les interpréter. En fait, ces réalités globales doivent être comprises, ainsi que leurs implications et leurs effets sur les besoins de l'entreprise. Selon les études, il existerait quatre catégories de réalités globales, soit les caractéristiques économiques, les caractéristiques sociales (géopolitiques, culturelles et technologiques), les caractéristiques stratégiques et les caractéristiques de la main-d'œuvre (Schuler *et al.*, 2004; Briscoe et Schuler, 2005 et Schuler, 2007).

1.2.2 Les programmes de développement de talents

Depuis l'ouverture des marchés mondiaux, les programmes favorisant le développement des talents ont beaucoup évolué. Selon Evans *et al.* (2002), l'ancien modèle de l'entreprise multinationale était davantage une structure de bas en haut et elle était, en grande partie, de nature transitive. Les cadres gravissaient des échelons et passaient de simples gestionnaires à gestionnaires séniors pour enfin terminer à cadres supérieurs. Les tâches de gestion étaient semblables à chaque niveau de la hiérarchie, mais elles prenaient de plus en plus d'importance dans les niveaux supérieurs. Aujourd'hui, le modèle d'une entreprise multinationale est beaucoup plus intransitif, puisqu'il implique divers rôles, et ce, à différents niveaux (Evans *et al.*, 2002). Cette structure intransitive implique donc d'importantes implications dans le développement du talent, puisque la capacité à faire face aux transitions deviendra alors une compétence importante pour les gestionnaires internationaux.

Selon Conner (2000), il est donc de mise, pour les entreprises multinationales, d'identifier très tôt ces talents et de planifier leur carrière en conséquence. De plus, tous les processus et pratiques utilisés doivent être en relation avec la stratégie globale et les besoins de l'entreprise (Black and Gregersen, 2000). En fait, c'est la cohérence entre la stratégie d'internationalisation et le portefeuille de ressources et de compétences qui distinguent une expansion internationale réussie d'une autre qui n'atteint pas ses objectifs initiaux (Hébert, 2002). Cette prochaine section traitera des différents modèles et moyens répertoriés dans la littérature qui favorise le développement de talents dans les entreprises multinationales.

1.2.2.1 Les modèles

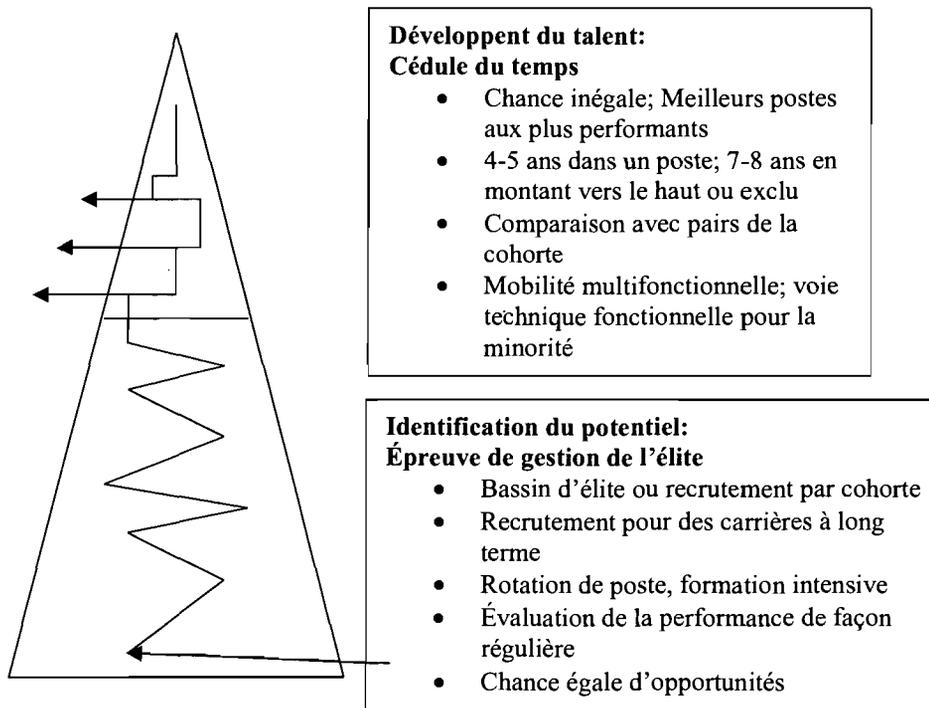
Il existe différents modèles de développement de leadership international et selon Conner (2000), les stratégies de développement de leadership international doivent focaliser premièrement sur l'identification des talents très tôt dans leur carrière afin de leur donner des responsabilités significatives et, deuxièmement, sur l'utilisation

d'approches multiples de développement des compétences et des habiletés requises. Les travaux d'Evans *et al.* (2002) ont répertorié quatre différents modèles de développement de talents dans les entreprises multinationales, et ce, en fonction du recrutement choisi, des durées de formation ainsi que la façon dont les entreprises identifient les individus susceptibles de faire partie des talents.

Le premier modèle (Figure 1) est utilisé principalement dans les entreprises japonaises et il fait référence à une approche de « cohorte d'élite » (*The Elite Cohorte Approach*) (Evans *et al.*, 2002). L'identification des talents se fait au moment du recrutement et ces derniers sont sélectionnés dans les meilleures universités. Les recrues sont formées et développées dans différents postes et fonctions pendant une période de sept à huit ans. Les performances et les comportements sont étroitement surveillés et ce n'est qu'au terme de ce délai que la cohorte se déplace vers des positions de leader (Evans *et al.*, 2002). Par la suite, les individus qui obtiennent de mauvais résultats dans ces fonctions sont affectés à des rôles moins importants et ils ne possèdent aucune chance de revenir dans la partie. À l'inverse, une personne qui performe bien se voit offrir de nouveaux défis.

Ce modèle offre l'avantage de développer un haut niveau de talent, puisque les habiletés sont soigneusement développées (Evans *et al.*, 2002). De plus, cette façon de faire assure une loyauté quasi infaillible des individus envers l'entreprise. Toutefois, ce modèle comporte quelques faiblesses, dont le fait que toutes les cohortes recrutées sont japonaises. Le développement des talents dans les divisions non-japonaises ne fait pas partie de ce processus, ce qui entraîne des frustrations lorsque ces employés réalisent que leurs perspectives futures sont limitées (Evans *et al.*, 2002). Même si les entreprises japonaises font des tentatives pour inclure des employés étrangers dans leur programme de développement de talents, ces derniers risquent fort d'être découragés par rapport aux nombres d'années que cela prend avant d'occuper des fonctions de leaders (Evans *et al.*, 2002).

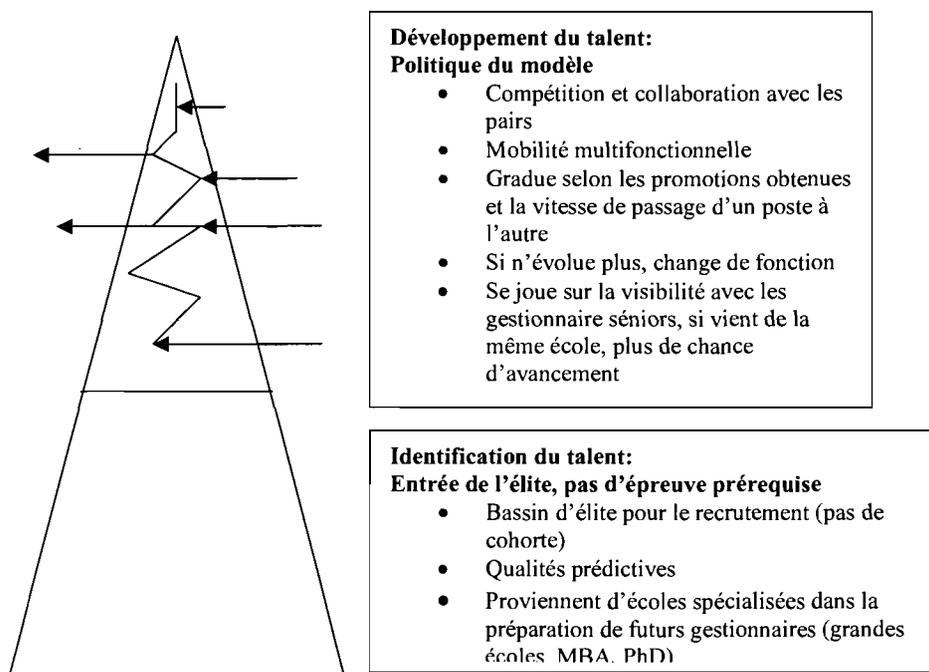
Figure 1 : l'approche de cohorte d'élite (source : Evans *et al.*, 2002)



Le deuxième modèle (Figure 2) se nomme l'approche « politique d'élite » (*The Elite Political Approach*) et même s'il caractérise certaines firmes américaines, il est principalement utilisé dans les entreprises européennes telles que la France (Evans *et al.*, 2002). Une fois de plus, dans ce modèle, les talents sont identifiés lors du processus de sélection. Par contre, ces derniers proviennent d'établissements scolaires se spécialisant dans la formation d'élites pouvant occuper des positions de leaders dans le futur (par exemple : MBA). Les « bonnes écoles » sont la référence exclusive pour ces entreprises françaises (Evans *et al.*, 2002). Une fois recrutés, les individus sont tout de suite assignés à des positions de gestionnaires, sans aucune période d'essai. La vitesse à laquelle un individu acquiert des promotions et passe d'un poste à l'autre ainsi que le fait qu'il reçoive des éloges provenant de gestionnaires séniors constituent des indicateurs de potentiel (Evans *et al.*, 2002). Aussi, le jeu se fait beaucoup sur la base de la visibilité avec les gestionnaires séniors et s'ils proviennent de la même école, les chances d'avancement sont meilleures. Contrairement au modèle japonais, il n'y a pas de normes relatives au temps minimum qu'un individu doit accomplir dans chaque fonction. Si l'individu n'évolue plus, il est transféré dans un autre poste. Toutefois, tout comme le

modèle japonais, ces entreprises ont de la difficulté à internationaliser leur leadership, puisqu'elles ont une orientation plutôt ethnocentrique (Evans *et al.*, 2002). Aussi, puisque le potentiel est synonyme de vitesse à laquelle un individu est réassigné, le risque de déraillement, ainsi que celui de développer des habiletés aux dépends de celui-ci est maximisé (Evans *et al.*, 2002).

Figure 2 : l'approche politique d'élite (source : Evans *et al.*, 2002)

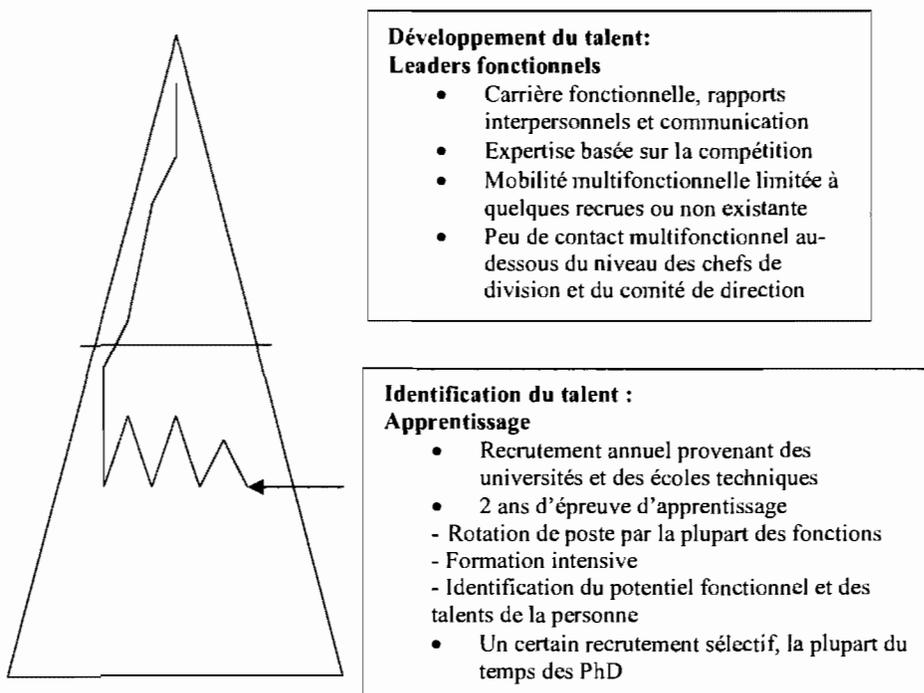


Le troisième modèle (Figure 3) est principalement de nature allemande, mais il peut aussi être rencontré à travers le monde (Evans *et al.*, 2002). Il se nomme « l'approche fonctionnelle » (*The Functional Approach*). Ici, le leadership est davantage associé à une expertise fonctionnelle plutôt qu'à une orientation générale qui provient de la mobilité (Evans *et al.*, 2002). En effet, dans ce modèle, les gestionnaires sortent rarement en dehors de leur zone d'expertise. Les responsabilités de coordination sont assumées par un niveau plus haut dans la hiérarchie de l'entreprise, soit par les chefs de divisions ou par le comité de direction (Evans *et al.*, 2002). Dans ce modèle, les futurs leaders sont aussi sélectionnés dans les universités et tout comme l'approche de « cohorte

d'élite », il y a une période d'essai, mais de nature très différente. Suivant la tradition d'apprentissage qui est profondément enracinée dans l'héritage allemand, les futurs gestionnaires internationaux font une rotation et passent de départements en départements pendant une période de deux ans (Evans *et al.*, 2002). Cet apprentissage a pour but de fournir aux recrues une vaste exposition à l'organisation et aux affaires de l'entreprise, ainsi que de découvrir où leurs talents se trouvent réellement. Ainsi, à la fin de cette période d'essai, les individus sont assignés à des fonctions leur permettant de mettre à profit leurs meilleurs talents et ils peuvent, par la suite, monter dans les échelons qui impliquent de plus en plus un haut niveau d'expertise (Evans *et al.*, 2002).

La principale faiblesse dans ce modèle est que les leaders sortent très rarement de leur zone d'expertise lorsqu'ils sont amenés à gérer des problèmes, puisqu'ils doivent se référer au niveau supérieur dans la hiérarchie (Evans *et al.*, 2002). L'avantage de « l'approche fonctionnelle » est l'expertise détaillée qu'elle développe, l'attention méticuleuse qu'elle apporte aux détails et à la qualité qui fait la renommée des entreprises allemandes (Evans *et al.*, 2002). Toutefois, la faiblesse se retrouve alors dans la lenteur du processus de décision, notamment dans un environnement qui bouge rapidement et où la compétition internationale est féroce. Encore une fois, l'internationalisation s'avère difficile puisque les employés étrangers développent des frustrations envers le processus de décisions centralisé qui est plutôt fastidieux, ainsi qu'envers leur manque d'autonomie dans leurs opérations (Evans *et al.*, 2002).

Figure 3 : l'approche fonctionnelle (source : Evans *et al.*, 2002)



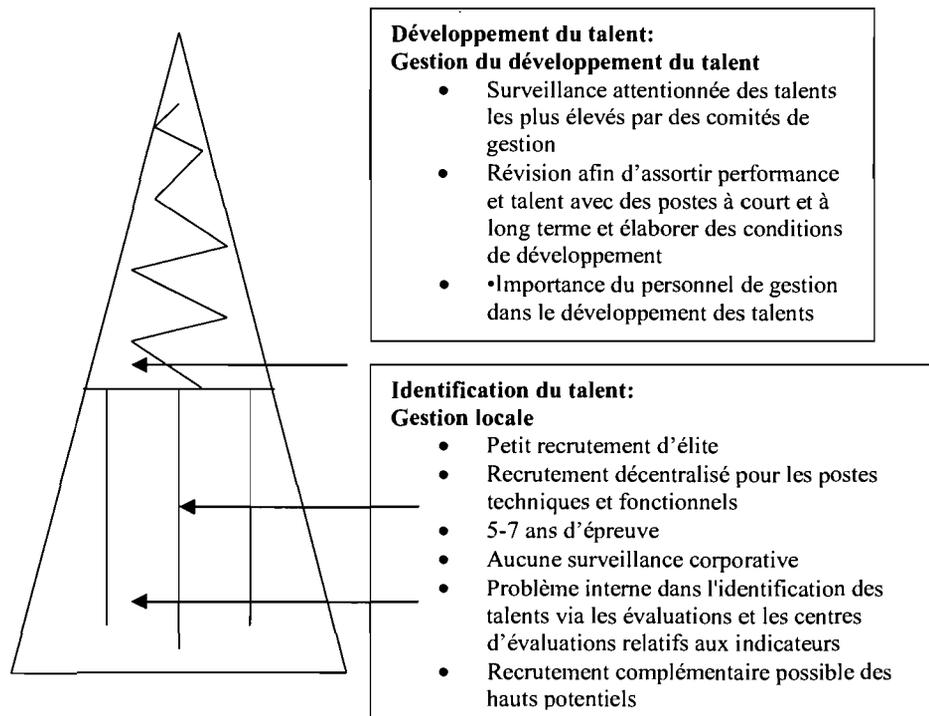
Bien que les trois modèles présentés aient des forces distinctes, tous ont cédé sous la pression de la globalisation. Une de leurs principales faiblesses repose sur le fait que les talents et le potentiel futur sont identifiés beaucoup trop tôt (Evans *et al.*, 2002). De plus, dans les filiales, les personnes locales sont recrutées davantage pour répondre à des emplois spécifiques qu'en fonction de leur potentiel réel. Face aux lacunes de ces différentes approches, un quatrième modèle a émergé (Figure 4). Il a été développé dans des entreprises multinationales telles que Motorola, Exxon et Citibank. Ce dernier répond plus adéquatement aux besoins des entreprises multinationales, particulièrement celles qui se doivent de relever des défis d'ordre transnational (Evans *et al.*, 2002). En effet, l'approche multinationale vise à décentraliser les responsabilités de recrutement aux filiales locales. Le siège social devient lui aussi une filiale locale, mais joue un rôle de coordination. Ainsi, son rôle n'est plus de recruter les futurs talents que du pays d'origine, mais plutôt de renforcer la rigueur avec laquelle les filiales locales entreprennent le recrutement (Evans *et al.*, 2002).

La sélection ne se fait donc plus uniquement en fonction de l'emploi, mais aussi selon le potentiel futur. Les individus recrutés au niveau local poursuivent leur carrière à ce niveau en se déplaçant vers le haut et en occupant des fonctions de plus en plus importantes (Evans *et al.*, 2002). Le rôle du siège social ou de la coopération est alors d'identifier, au sein des rangs locaux, ceux qui ont un haut potentiel après que ces derniers aient accompli cinq à huit années d'expérience dans les filiales locales à travers le monde. Ainsi, les futurs gestionnaires internationaux ne sont pas identifiés à leur entrée dans l'entreprise et une large variété de techniques est utilisée pour identifier ces talents (Evans *et al.*, 2002). Les gestionnaires locaux peuvent avoir comme mandat de soumettre les noms de ceux ayant un haut potentiel individuel. Généralement, cela constitue une part importante de la révision annuelle des stratégies, performances et développement des filiales locales. Aussi, les expatriés dans les filiales peuvent avoir comme mandat d'identifier ces talents sur place. Si l'entreprise a une structure régionale, cela peut être le rôle des gestionnaires des ressources humaines d'identifier ces leaders. Cependant, il y a une différence entre l'intention et ce qui se fait réellement et il est difficile, pour les entreprises, de s'assurer que les filiales locales portent une attention au développement du talent (Evans *et al.*, 2002). De plus, les circonstances culturelles sont souvent différentes de sorte que la logique d'entreprise relative aux compétences à identifier ne s'applique pas toujours à celles-ci (Evans *et al.*, 2002). Enfin, il existe une tendance naturelle des filiales à cacher leurs meilleurs talents, car plus on félicite un individu qui est indispensable, plus il est probable que cette personne sera déplacée ailleurs dans le large éventail du processus de développement de leadership de l'entreprise (Evans *et al.*, 2002).

Dans l'approche multinationale, la planification du développement est également soigneusement contrôlée (Evans *et al.*, 2002). Puisque les qualités de gestionnaires internationaux sont le produit des expériences et des défis auxquels les individus ont été exposés, le cœur du développement du talent est donc d'identifier adéquatement quel individu occupera telle fonction (Evans *et al.*, 2002). Certaines organisations répondent à ce défi en se centrant sur la planification des ressources (individus), d'autres en axant sur

la planification de la succession, tandis que quelques unes feront le pont entre ces deux pratiques.

Figure 4 : l'approche multinationale (source : Evans *et al.*, 2002)



1.2.2.2 Les moyens

Il existe certaines pratiques qui optimisent le développement du talent dans les entreprises multinationales et qui favorisent la planification de la succession dans les postes de gestion. Selon plusieurs auteurs (Boyacigiller, 1991; Gregersen *et al.*, 1998; McCall and Hollenbeck, 2002), l'expérience est souvent reconnue comme étant le plus important facteur du degré de développement des capacités des gestionnaires internationaux. En fait, les recherches démontrent que 50% de l'apprentissage se fait par l'expérience de travail, 30% à travers les relations interpersonnelles avec les patrons, pairs, subordonnés et les contacts professionnels et 20% à travers la formation et l'éducation (Dodge, 1993, cité dans Conner, 2000). Cependant, dans un environnement dynamique comme aujourd'hui, les gestionnaires ne peuvent pas toujours compter sur

leurs connaissances et expériences acquises auparavant (Gregersen *et al.*, 1998; Harvey and Buckley, 2002). Ainsi, mise à part l'expérience, les études ont démontré que le fait de développer de bonnes relations de mentorat, d'identifier et de codifier les talents, d'attribuer des activités de développement orientées vers l'action, d'améliorer la visibilité des hauts potentiels, de favoriser le développement du talent à travers l'enseignement ainsi que de renforcer la culture organisationnelle face au développement de celui-ci comptent parmi les meilleurs moyens favorisant le développement du talent (Groves, 2007).

«Certain personality characteristics, while desirable for global leadership, cannot be developed through global assignments»
(Caligiuri et Di Santo, 2001, p. 33).

Premièrement, les recherches sur les relations de mentorat dans les organisations ont montré une forte corrélation entre le fait pour un employé d'avoir un mentor et le fait d'obtenir des résultats positifs au travail, de la satisfaction face à son emploi et de bonnes promotions, ainsi qu'une plus grande implication dans l'apprentissage personnel (Lankua and Scandura, 2002; Chao *et al.*, 1992; Dwyer, 2003; Turban et Dougherty, 1994). Basés sur la prémisse que les employés ont besoin de multiples mentors à différents points dans leur carrière et que l'accès à cette expérience est souvent source de difficulté, les programmes de mentorat des entreprises développent donc les compétences de leadership de leur haut potentiel par l'entremise du coaching personnel, des groupes de discussion, du développement de la carrière et des échanges avec les leaders seniors (Groves, 2007). Toutefois, l'efficacité des programmes de mentorat est largement dépendante de la qualité de la relation interpersonnelle, du type de programme et de la manière dont le programme est développé et administré (Yukl, 2006).

Le développement d'un réseau de mentorat joue un rôle influant sur le développement du talent dans les entreprises internationales. Par contre, encore faut-il identifier les hauts potentiels qui bénéficieront de ces programmes. Pour ce faire, les gestionnaires doivent également être impliqués activement dans l'identification et la codification des gestionnaires internationaux potentiels à travers l'organisation. Au-delà

des méthodes techniques pouvant servir à accomplir ces tâches, tels que les enquêtes par questionnaires et les comités, deux pratiques s'avèrent primordiales avant d'entreprendre ces procédés. En effet, changer l'approche de « remplacement » en adoptant une perspective à long terme dans l'identification et le développement des talents à travers l'organisation ainsi qu'obtenir l'engagement total du personnel de gestion dans ce processus constitue donc des pré-requis avant toute autre démarche (Groves, 2007). En fait, selon plusieurs auteurs (Kur et Bunning, 2002; Conger and Fulmer, 2003; Charan, 2005; Biggs, 2004), les meilleures pratiques résistent à la tentation de désigner un successeur apparent et se concentrent plutôt dans l'identification et le développement de plusieurs individus ayant le potentiel pour succéder à un poste. L'efficacité de la planification de la relève dans les postes clés de l'entreprise repose ainsi sur un investissement de temps et d'effort, mais également sur une fluidité et une flexibilité dans l'investigation des futurs talents. Enfin, les entreprises doivent également passer outre la barrière de la race ou du sexe de la personne dans l'identification de leurs futurs leaders, puisqu'elles sont encore trop nombreuses à avoir des critères d'identification pouvant nuire à ces groupes d'individus (Kilian *et al.*, 2005).

Un troisième moyen favorisant le développement de talents dans une entreprise internationale est le fait d'attribuer des activités de développement orientées vers l'action et vers les buts stratégiques de l'entreprise aux futurs hauts potentiels (Rothwell, 2002; Kesler, 2002 et Charan, 2005). Aussi appelé programme d'apprentissage-action-affaire ou triple A, les concepteurs de ce programme se sont inspirés des écrits de Revans (1998) et ont orienté la formation des cadres vers l'apprentissage-action pour faciliter la résolution de problèmes actuels des entreprises. Selon Boschyk (2000), un tel programme permet donc à une équipe de cadres d'accomplir la tâche qui leur a été assignée, telle la résolution de problèmes actuels de gestion, en associant leurs connaissances et leurs habiletés pour obtenir la meilleure solution. Ces programmes sont donc mis en place afin de résoudre des questions d'affaires actuelles et réelles ou afin de réaliser des projets d'importance stratégique. Les participants apprennent donc à optimiser leur développement personnel et leur capacité à résoudre des problèmes complexes auxquels

font face les entreprises mondiales en utilisant leur leadership international. Leur but principal étant toujours l'obtention de résultats d'affaires (Boschyk, 2000).

Selon une étude du *Center for Creative Leadership* (CCL), se sont en fait la quantité de défis, la variété des assignations et la qualité de la rétroaction qui auront un impact déterminant sur le développement des talents (McCall *et al.*, 1988; McCauley, 1986 et McCauley *et al.*, 1995). Ainsi, il est important de multiplier les approches de développement et de s'assurer que celles-ci sont présentes dans toutes les étapes de la carrière. Les programmes d'apprentissage-action-affaire apportent plusieurs bénéfices dont le fait d'exposer les futurs talents aux différentes fonctions de l'entreprise, de leur fournir une vaste exposition aux expériences de travail avec une variété de gestionnaires et de collègues, ainsi que de permettre à l'entreprise de collecter des données sur la performance des talents potentiels futurs pour ainsi bien gérer la planification de la succession (Groves, 2007).

Dans cette même ligne de pensée, les programmes d'apprentissage-action-affaire explicités ci-dessus engendrent un quatrième moyen favorisant le développement des talents. Puisque ces activités requièrent des forums de discussion et des réseaux d'échange international, elles améliorent par le fait même la visibilité des hauts potentiels. Ces « académies de leadership » permettent de développer les talents en limitant les coûts et la dépendance des entreprises aux consultants externes et servent également de véhicule puissant à la promotion d'une culture globale d'entreprise et de compréhension des différentes sphères de l'organisation (Conger et Fulmer, 2003). Les entreprises peuvent également développer le leadership international par l'entremise d'équipes transnationales. Lorsqu'elles sont gérées de manière efficace, elles peuvent représenter un avantage compétitif (Maznevski and DiStefano, 2000). De plus, l'habileté à travailler en équipe est essentielle pour des gestionnaires internationaux qui se doivent de composer avec les différences organisationnelles, fonctionnelles et culturelles que l'on rencontre dans l'environnement international (Hébert, 2002).

Le développement des talents dans les entreprises internationales se fait également par l'entremise d'enseignement. En fait, les gestionnaires peuvent jouer un rôle actif dans le développement de la prochaine génération de talents à travers des expériences d'enseignement (Tichy, 2004). Des recherches récentes démontrent que les gestionnaires internationaux créent des conditions favorables à l'apprentissage en encourageant et en supportant les différentes techniques d'apprentissage telles que les cercles de qualité et la rétroaction (Yulk, 2006). Plus encore, les processus d'enseignement facilitent le système de pensée et l'habileté à régler des problèmes complexes en aidant les employés à mieux comprendre comment ils appliquent certaines connaissances à leur travail (Groves, 2007).

Finalement, tous ces moyens présentés précédemment requièrent une culture organisationnelle qui supporte ces initiatives. Le processus de développement de talents doit être ainsi supporté par une culture qui encourage et qui offre une forte visibilité au développement des gestionnaires internationaux (Hillman *et al.*, 1990; Valerio, 1990). En fait, il faut que ces entreprises fassent du développement du talent la principale priorité stratégique.

« One indicator of success will be how fast and how accurately human resource personnel can identify high potentials who are the right matches for important openings » (Conner, 2000, p.156)

Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle critique dans le développement d'outils et de procédés qui permettent d'identifier, de codifier et de développer le leadership international (Groves, 2007). En guise de synthèse, selon l'étude de Black *et al.* (1999), les moyens qu'une entreprise peut mettre en œuvre afin de développer les compétences talents sont les suivantes : rechercher les occasions de voyager à l'étranger afin de se sensibiliser aux autres cultures, élargir et parfaire son portefeuille de compétence par le biais, entre autres, de programmes de formation (interne ou externe), développer ses habiletés à travailler en équipe et rechercher les mandats à l'étranger.

CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE

Ce deuxième chapitre a pour but de présenter la problématique, le modèle de recherche utilisé, la question de recherche et les liens établis dans les écrits. Nous aborderons, dans un premier temps, la problématique de laquelle est issue notre recherche et ensuite, nous expliquerons l'intérêt et l'objectif de notre recherche. Nous terminerons en présentant notre modèle d'analyse ainsi que le modèle conceptuel, la question de recherche et les différentes hypothèses se rapportant à notre étude.

2.1 Problématique de la recherche

La mondialisation de nos économies n'est pas un phénomène nouveau, par contre elle continue de faire des vagues auprès des entreprises internationales qui cherchent à s'adapter au nouveau marché mondial. L'internationalisation des activités engendre plusieurs grands défis stratégiques pour ces entreprises, notamment la capacité de développer les ressources et les compétences nécessaires à cette réalisation. Puisque chaque pays est différent et présente une culture qui lui est propre, les entreprises se doivent de se doter d'individus capables de gérer cette complexité culturelle. Ainsi, le développement des entreprises internationales passe par des personnes qui ont une mentalité internationale, donc par des gestionnaires internationaux. En fait, des gestionnaires internationaux compétents sont essentiels pour le succès de toutes les entreprises multinationales (Caligiuri et Di Santo, 2001) et c'est pourquoi attirer, développer et maintenir les futurs talents sont des priorités majeures pour de nombreuses entreprises œuvrant sur les marchés étrangers (Conner, 2000).

Au cours des dix années à venir, la plupart des entreprises multinationales feront face à une pénurie sérieuse de gestionnaires internationaux (Gregersen, Morrison et Black, 1998). Et puisqu'aucune entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut espérer atteindre ou maintenir une position de leadership mondial dans son domaine d'activité si elle ne peut compter dans ses rangs un nombre suffisant de gestionnaires internationaux (Hébert, 2002), la nécessité de développer des programmes favorisant le développement de talents prend alors tout son sens.

Selon les auteurs, il est clair que les entreprises multinationales de toutes tailles font face à des défis considérables en ce qui a trait à la préparation de leur personnel cadre à occuper de futures positions de gestionnaires internationaux (Groves, 2007). En fait, développer des gestionnaires internationaux est un défi très complexe qui ne peut être rempli qu'avec « un peu de formation ». Cela prend du temps et de l'attachement de la part des individus et de l'entreprise (Black et Gregersen, 2000). Il est donc important de bien cerner les meilleures pratiques susceptibles de favoriser le développement des futurs talents, puisque si ce développement se fait avec succès, l'entreprise multinationale aura alors l'embaras du choix en ce qui a trait aux gestionnaires internationaux pouvant soutenir son expansion globale (Conner, 2000).

Il va sans dire que l'intérêt pour le développement des talents dans les entreprises internationales est très fort lorsque celles-ci doivent répondre à des missions d'expansion. À cet effet, les entreprises multinationales ont utilisé diverses méthodes. Certaines ont mis sur pied de véritables universités servant à former tous les cadres et ce, à tous les niveaux (ex : Motorola), tandis que d'autres se tournent vers des universités externes. Toutefois, l'expérience leur a révélé que l'acquisition de connaissances et le développement ne pouvaient résulter d'une seule forme d'apprentissage (Doucet, 2002). Ainsi, en raison de l'importance des réalités de l'entreprise multinationale pour la gestion internationale des ressources humaines il est donc important que les chercheurs, en ce domaine, explorent plus loin sur les mécanismes servant au développement des talents et comprennent leurs implications dans la pratique (Evans *et al.*, 2002).

Toutefois, malgré l'intérêt marqué pour le sujet, les écrits portant sur le développement des talents sont plutôt de type normatif, puisque leurs objets sont principalement constitués par des hypothèses qui n'ont pas été vérifiées empiriquement. Les règles et les préceptes ont été véhiculés sur cette base sans qu'une recherche beaucoup plus expérimentale ne soit établie. Tout d'abord, le leadership international s'est développé en fonction du concept de leadership. La distinction du volet international se rapporte au contexte qui est beaucoup plus large et complexe. Toutefois, les attributs recherchés sont comparables dans les deux cas, puisqu'un leader international est en fait un gestionnaire qui œuvre au sein d'une entreprise multinationale (Bartlett et Ghoshal, 1992). Ensuite, le leadership international a longtemps été associé aux hauts dirigeants (Jokinen, 2005). La forte demande pour des cadres, des gestionnaires ou même des professionnels ayant des compétences internationales a conduit les entreprises multinationales à chercher ces individus même dans les niveaux plus bas de l'entreprise. Ce domaine s'applique donc à un plus large bassin de candidats susceptibles d'occuper localement ou à l'international, des postes de développement dans les entreprises multinationales. C'est pourquoi nous assistons actuellement à un changement dans la terminologie et parlons davantage de développement des talents dans les postes de gestion.

En fait, il existe peu de recherches empiriques portant sur le développement des talents dans les entreprises multinationales (Jokinen, 2005) et les écrits se penchant sur les programmes de développement de talents ne sont pas aussi nombreux que ceux portant sur la description des compétences de leadership international. Le concept de gestion des talents existe dans les écrits, mais ce dernier est plutôt éparpillé. L'étude de Groves (2007) constitue une tentative de conceptualisation, mais les conclusions tirées de cette dernière n'ont pas été testées empiriquement. Toutefois, cette recherche met en lumière l'utilisation de certains mécanismes susceptibles de développer les talents, plus particulièrement l'évaluation des compétences, le développement par la formation et le développement par les affectations à l'étranger.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la recherche antérieure a été plutôt dispersée et une recherche plus synergique est nécessaire, ainsi qu'un cadre théorique plus complet, pour comprendre les processus et les interactions étant à la base du développement du potentiel (Jokinen, 2005). Enfin, plus de recherches sont nécessaires également pour comprendre les liens entre les compétences relatives au leadership international et les processus qui servent à développer ces gestionnaires internationaux (Morrison, 2000), ce qui explique notre intérêt à nous pencher sur cette problématique.

2.2 Objectif et intérêt de la recherche

L'objectif de notre recherche est donc de se pencher sur la deuxième catégorie moins exploitée, à savoir quelles sont les composantes des programmes de développement de talents et sous quels modèles et moyens ces derniers prennent forme. Pour se faire, nous allons évaluer les influences stratégiques des multinationales sur l'établissement de programmes de développement de talents, ainsi que les influences externes et internes auxquelles ces entreprises internationales font face. Enfin, d'un point de vue pratique, notre recherche permettra aux professionnels en ressources humaines de mieux comprendre quels modèles et quels moyens, relatifs au développement des talents, sont les plus susceptibles d'engendrer du succès dans leurs entreprises respectives.

2.3 Le modèle d'analyse de la recherche

Notre modèle d'analyse a trois dimensions : le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les hypothèses. En fait, selon Quivy et Campenhoudt (1995), le modèle d'analyse constitue le prolongement naturel de la problématique en articulant sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour préciser au travail d'observation et d'analyse. Il est composé de concepts, d'hypothèses qui sont étroitement articulés entre eux pour former ensemble un cadre d'analyse cohérent.

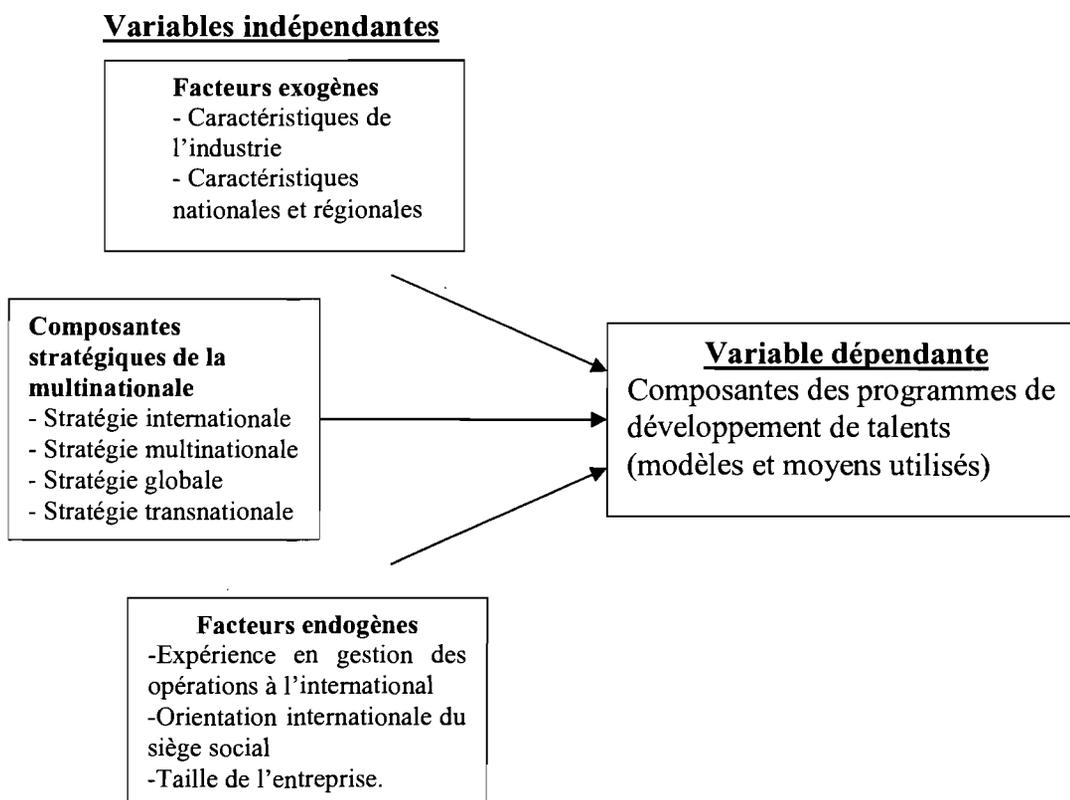
2.3.1 Le modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel (Figure 5) fait principalement appel à deux théories influentes en gestion internationale des ressources humaines, soit celle de Bartlett et Ghoshal (1992) et celle de Schuler *et al.* (1993). Tout d'abord, le modèle de Bartlett et Ghoshal (1992) encore très utilisé de nos jours et fait état de référence dans tout ce qui a trait au contexte stratégique de la gestion des ressources humaines. Selon deux axes, soit le niveau d'adaptation locale et le niveau d'intégration mondiale, il est possible de situer une entreprise multinationale et de déterminer quelles sont les stratégies internationales et les caractéristiques organisationnelles qui s'y rattachent. Il est également possible de déterminer les enjeux de ces organisations ainsi que le niveau dans lequel doit se situer la gestion des ressources humaines. En ce qui a trait aux déterminants de l'implantation du développement des capacités de leadership international, il est ainsi possible, grâce à ce modèle, de déterminer quel type d'entreprise est susceptible d'adopter ces programmes et selon quelles modalités.

La principale critique du modèle de Bartlett et Ghoshal (1992) est que ce dernier n'inclut pas de facteurs externes, soit des caractéristiques de l'entreprise, de la région et du pays d'origine, ni de facteurs internes qui font référence à la structure des opérations à l'international (Saba, 2008). C'est pourquoi nous complétons notre modèle conceptuel par la théorie développée par Schuler *et al.*, (1993). Ainsi, selon ces auteurs, une multinationale constitue toute entreprise qui effectue des transactions dans ou entre deux entités souveraines et où les transactions sont sujettes à l'influence des facteurs exogènes à l'environnement du pays d'origine de l'entreprise et des facteurs endogènes provenant de l'organisation elle-même. Aussi, selon leur modèle, la gestion des ressources humaines, dans un contexte international, exige de développer une compréhension des différentes influences auxquelles font face les entreprises multinationales de toutes tailles. Alternativement, ceci exige une compréhension profonde des réalités environnementales auxquelles ces entreprises sont confrontées.

Notre modèle est composé de deux types de variables : dépendante et indépendante. La variable dépendante que nous expliquons se réfère aux composantes des programmes de développement de talents. Selon le Grand dictionnaire terminologique (2007), une composante est une partie constitutive d'une entité décomposable, qui possède ses caractéristiques propres. En fait, ce sont des éléments qui entrent dans la composition de quelque chose et qui remplissent des fonctions particulières. Dans le cadre de notre mémoire, les composantes des programmes de leadership en développement de talents font référence aux modèles établis dans la littérature, ainsi qu'aux différents moyens existants. Les composantes des programmes de développement de talents des gestionnaires au sein des multinationales peuvent être le résultat de plusieurs facteurs. Nous utilisons donc à cet effet, trois variables thématiques et qui constituent nos variables indépendantes, soit les stratégies internationales, les influences exogènes (externes) et les influences endogènes (internes).

Figure 5 : Schéma de notre modèle conceptuel



2.3.2 Question de recherche

La recherche tentera de répondre à une question générale de laquelle découleront trois sous-questions :

1. Quels sont les déterminants de la mise en place des programmes de développement de talents des gestionnaires internationaux?

1.1 Quelles sont les composantes des programmes de développement de talents des gestionnaires œuvrant au sein des multinationales?

1.2 Dans quelle mesure la mise en place de programmes de développement de talents est influencée en fonction des stratégies internationales?

1.3 Dans quelle mesure la mise en place de programmes de développement de talents est influencée en fonction des facteurs exogènes et/ou endogènes à l'entreprise?

2.3.3 Les hypothèses et propositions de recherche

De façon générale, une hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothético-déductive (Dépelteau, 2000). Ainsi, dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons identifié trois variables susceptibles d'expliquer une relation avec notre variable dépendante. Les hypothèses énumérées font état des liens qui ont déjà été vérifiés lors d'études antérieures. Nous tenterons donc de vérifier si ces liens sont applicables dans le cadre de notre recherche.

2.3.3.1 Composantes stratégiques de la multinationale

Notre première variable fait référence aux composantes stratégiques de la multinationale, soit à la stratégie internationale qu'elle adopte. En fait, selon son degré d'adaptation locale et son niveau d'intégration mondiale, une multinationale sera amenée à faire des choix stratégiques. Ces derniers seront influencés par les opérations à l'international, le degré de contrôle de la filiale par le siège social, le type de connaissances, politiques et pratiques transférées ainsi qu'en fonction de sa structure centralisée ou décentralisée. Enfin, la stratégie internationale ainsi que l'approche utilisées en gestion des ressources humaines permettent de définir les politiques et pratiques de gestion de la multinationale (Ali, 2000; Bartlett et Ghoshal, 1992; Saba *et al.*, 2008; Evans *et al.*, 2002; Jaussaud *et al.*, 2000; Jones, 2000; Kidger, 2002). Voici donc notre hypothèse relative à cette variable :

<p>H1 : Une entreprise qui adopte une stratégie de type transnational est davantage susceptible de développer des programmes de développement de talents auprès de ses</p>

2.3.3.2 Les facteurs exogènes

Notre deuxième variable réfère aux facteurs exogènes auxquels l'entreprise multinationale est soumise. Nous entendons par exogènes, toutes les influences provenant de l'extérieur et qui ne sont pas attribuables à l'organisation. En fait, il y a une variété de conditions environnementales qui peuvent influencer l'approche de l'organisation en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines (Schuler et Tarique, 2007). Ces conditions incluent l'environnement légal, la dynamique de l'industrie, les pressions institutionnelles, les conditions économiques et politiques et les cultures des pays (Hofstede, 2001; House *et al.*, 2004; Sparrow et Brewster, 2006; Trompenaars, 1993). À la lumière de ces constats, il semble donc que la gestion internationale des ressources humaines a besoin d'une compréhension et d'un balayage constant de ces facteurs (Barney et Wright, 1998; Dowling *et al.*, 1999; Gooderham et Nordhaug, 2006). L'hypothèse principale que nous supposons ici est le fait que plus la compétition à

laquelle fait face une entreprise multinationale devient globale, plus l'ouverture vers la gestion stratégique de ses ressources humaines à l'international deviennent significatives (Sundaram & Black, 1992; Kobrin, 1992). Voici donc notre hypothèse relative à cette variable :

H2 : Les caractéristiques de l'industrie et les caractéristiques nationales et régionales entourant l'entreprise multinationale influencent grandement l'adoption de programmes de développement de talents auprès du personnel cadre.

Sous hypothèse 1: Les entreprises multinationales ayant une forte concurrence sur le marché mondial sont plus susceptibles de développer des programmes de développement de talents auprès de leur personnel cadre.

Sous hypothèse 2 : L'origine du siège social de l'entreprise multinationale est susceptible d'influencer la mise en place de programmes de développement de talents.

2.3.3.3 Les facteurs endogènes

La troisième variable se rapporte également au modèle de Schuler (1993) et réfère aux facteurs endogènes qui influencent la gestion internationale des ressources humaines à laquelle la multinationale adhère. L'adjectif endogène correspond à ce qui est produit en dehors de tout apport extérieur (Petit Larousse Illustré, 1993). En fait, ce sont des influences provenant de l'entreprise elle-même. Un aspect significatif de la gestion internationale des ressources humaines est le fait d'adapter, de relier les pratiques RH aux besoins de l'entreprise. Puisque ces besoins sont à leur tour conduits par les réalités globales de la multinationale (Schuler et Tarique, 2007), il est donc important de pouvoir les identifier et les comprendre. Les facteurs endogènes comprennent donc la stratégie compétitive, l'expérience en gestion des opérations à l'international (stade d'internationalisation), l'orientation internationale du siège social et la taille de l'entreprise. Ainsi, nous sommes en mesure de penser que la nature d'une stratégie concurrentielle déterminera, en partie, la nature de ses politiques et pratiques des ressources humaines (Schuler, 1993). Aussi, les entreprises qui ont plus d'années

d'expérience à l'étranger ont eu un ensemble plus divers de pratiques en matière de gestions des ressources humaines que celles avec peu d'années d'expérience (Bartlett & Ghoshal, 1991). Enfin, les entreprises de nature géocentrique, en ce qui a trait à leur gestion des ressources humaines, ont comme enjeu majeur le développement des talents (Saba, 2006). Voici donc nos différentes hypothèses relatives à cette variable :

H3 : Plus le nombre d'années de présence sur le marché international est grand, plus une entreprise multinationale adoptera des programmes de développement de talents.

H4 : Une entreprise multinationale où l'orientation internationale de son siège social est de nature géocentrique instaurera des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre.

H5 : Plus la taille d'une entreprise multinationale est grande, plus elle établira des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre traite de la méthodologie que nous avons appliquée lors de notre recherche. Nous traitons donc, dans un premier temps, du type de recherche, pour ensuite aborder la question de nos choix méthodologiques en ce qui a trait à la méthode d'observation. Nous traitons ici de la structure de la preuve, du niveau d'analyse, de notre population, de l'unité d'analyse, de l'échantillonnage, de notre cadre opératoire, la méthode de collecte de données, ainsi que de notre instrument d'observation. Finalement, nous concluons ce chapitre par la proposition de notre plan d'analyse.

3.1 Le type de recherche

La section qui suit dresse un portrait exhaustif de notre mémoire en le catégorisant selon certains types de recherches. Tout d'abord, nous pouvons affirmer que notre recherche s'inscrit dans une perspective appliquée, puisqu'elle réfère à une problématique pratique. Selon Quivy et Van Campenhout (2006), l'apport de connaissances peut être relatif à l'objet d'analyse, ce qui correspond à une recherche appliquée, ou donner lieu à de nouvelles connaissances théoriques, ce qui correspond davantage au type de recherche fondamentale. Ainsi, dans le cadre de notre mémoire, notre objectif est plutôt de comprendre un phénomène qui est présent dans les entreprises multinationales.

De plus, notre recherche est explicative puisqu'elle vise à proposer des schèmes d'interprétations et à expliquer des liens de cause à effet entre les variables. Elle est justifiée dans le cas de problèmes où les variables sont bien connues (Bordeleau, 1982). Bien que la première partie de notre recherche est plutôt descriptive et tente de décrire la relation entre les stratégies internationales, les facteurs externes et internes à l'entreprise et la mise en place de programmes de développement de talents, notre objectif ultime sera

d'expliquer pourquoi et comment ces variables peuvent avoir une influence sur cette relation.

Aussi, notre recherche s'inscrit dans une perspective déductive puisque nous avons tout d'abord procédé par une analyse de la littérature et des théories sur le sujet pour ensuite établir des liens et dégager des hypothèses de cette théorie à vérifier sur le terrain. Ce modèle génère par un travail logique, des hypothèses, des concepts et des indicateurs (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). De plus, la plupart des recherches déductives s'avère également qualitative (Strauss et Whitfield, 1998), ce qui est notre cas, puisque nous effectuerons des analyses statistiques afin d'établir des corrélations entre nos différentes variables.

Finalement, notre recherche vise l'étude d'un phénomène à un moment donné dans le temps et a donc une coupe transversale. En effet, les données secondaires que nous utilisons proviendront de questionnaires qui ont été attribués à un moment fixe dans le temps et que les participants ne seront pas suivis dans le but de voir l'évolution du phénomène dans le temps.

3.2 Échantillon et instrument de mesure

Dans cette section, nous précisons de quelle manière nous allons observer les faits. Ainsi, selon Quivy et Van Campenhoudt (2006), nous allons donc présenter l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse (constitué d'hypothèses et de concepts) est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données secondaires. Il est donc une étape essentielle dans toute recherche en science sociale.

Premièrement, notre structure de preuve s'articulera autour de l'utilisation de données secondaires, puisque nous allons utiliser, à cet effet, les données provenant d'une enquête réalisée en 2006 par le CRIMT (Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail).

Les données que nous utilisons sont des données secondaires qui ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire. Cette méthode de cueillette d'informations est beaucoup plus élaborée et valide que le simple sondage, puisqu'elle tient compte d'un grand nombre de participants et du traitement quantitatif des informations qui devra suivre (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Cette façon de faire est très pertinente pour notre recherche, puisque le questionnaire utilisé comprend toutes les variables de notre modèle d'analyse.

Le questionnaire a été construit, comme nous l'avons déjà mentionné, en 2006 par des chercheurs du CRIMT. Il a été développé en tenant compte des variations nationales et distribué au Royaume-Uni, au Canada, en Irlande, en Espagne et au Mexique. Nous nous intéressons ici à celui qui a été distribué au Canada. Le questionnaire a été conçu pour le gestionnaire en ressources humaines le plus haut placé dans l'organisation, c'est-à-dire la personne finalement chargée de la gestion de tous les employés de l'entreprise au Canada. La population à l'étude comprend toutes les filiales locales et étrangères des multinationales qui ont au moins 500 employés à travers le monde, avec un minimum de 100 employés au Canada et un minimum de 100 employés dans d'autres pays. Les chercheurs ont donc identifié 1398 multinationales ayant des activités au Canada qui correspondaient aux critères internationaux. L'échantillon que nous allons utiliser sera ainsi raisonné, puisque les participants ont été sélectionnés en fonction de critères précis. Afin de répondre au défi d'identifier tous les répondants potentiels, soit les cadres supérieurs responsables des ressources humaines dans les opérations canadiennes de chaque multinationale, une recherche a été effectuée par divers moyens afin de valider et de contacter ces répondants. Une copie électronique a été transmise à tous les répondants qui étaient dans leur base de données. Ces derniers avaient également la chance de pouvoir y répondre en ligne. Le type d'échantillonnage s'est donc fait de manière non probabiliste et sur la base de volontaires. Ainsi, l'échantillonnage par choix raisonné, aussi appelé échantillon typique, fait appel au jugement, puisqu'il s'agit de constituer un échantillon d'individus en fonction de traits de caractéristiques (Fortin, 2006).

En janvier 2007, les chercheurs ont reçu 208 questionnaires complétés et valides, ce qui représente un taux de réponse de 15%. Ce qui est très bon compte tenu du contenu très exigeant et des caractéristiques des participants ciblés, entre autre le manque de temps pour répondre à un tel questionnaire. Dans le cadre de notre recherche, puisque nous nous intéressons aux caractéristiques des filiales, notre population à l'étude correspondra à 164 entreprises multinationales ($n = 164$), car nous ne considérerons pas les données provenant d'entreprises ayant leur siège social au Canada. Pour ce qui est de la représentativité des résultats, celle-ci est très bonne lorsque l'on compare les caractéristiques principales des répondants à la population cible en ce qui a trait aux facteurs tels que le pays d'origine, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. En effet, les origines des répondants sont diversifiées et les organisations où ils œuvrent proviennent de différents secteurs d'activités et ont des tailles variées. En dépit de la taille de l'échantillon plutôt petite, cette étude offre une chance unique d'explorer quelques idées avancées par la littérature en ce qui a trait à la gestion internationale des ressources humaines, dont le développement de talents du personnel cadre.

3.3 Le modèle opératoire

La présente section vise à présenter nos concepts sous la forme de dimensions et d'indicateurs qui leur sont propres. En fait, elle consiste à opérationnaliser nos variables présentes dans notre modèle conceptuel. Ces concepts proviennent de la littérature et du questionnaire construit par le CRIMT et c'est à travers ces derniers que nous tenterons d'établir quelles sont les composantes de la mise en place de programmes de développement de talents chez les gestionnaires au sein des multinationales. Les répondants devaient faire leur choix parmi une série de questions qui étaient distribuées soit de façon dichotomique (oui ou non), soit sur une échelle de Likert de cinq points ou qui consistaient à questionner de façon ouverte sur les différents chiffres et pourcentages de l'entreprise en question.

3.3.1 La variable dépendante : Les composantes des programmes

Notre variable dépendante constitue en fait les composantes d'un programme de développement de talents ainsi que les modalités qui s'y rattachent. Ainsi, tout dépendant des stratégies internationales et des facteurs externes et internes, une entreprise multinationale développera différents programmes de développement de talents avec des modèles et des moyens distincts. Premièrement, selon Evans *et al.* (2002), il existe quatre modèles de développement de leadership international. Le premier modèle est utilisé principalement dans les entreprises japonaises et il fait référence à une approche de « cohorte d'élite » (*The Elite Cohorte Approach*). Le deuxième modèle se nomme l'approche « politique d'élite » (*The Elite Political Approach*) et même s'il caractérise certaines firmes américaines, il est principalement utilisé dans les entreprises européennes telle que la France. Le troisième modèle est principalement de nature allemande, mais il peut aussi être rencontré à travers le monde. Il se nomme « l'approche fonctionnelle » (*The Functional Approach*). Finalement, face aux lacunes de ces différentes approches, un quatrième modèle a émergé. Il a été développé dans des entreprises multinationales telles que Motorola, Exxon et Citibank. Ce dernier répond plus adéquatement aux besoins d'une entreprise multinationale, particulièrement celles qui se doivent de relever des défis d'ordre transnational. Ce modèle se nomme donc, l'approche multinationale (*The Multinational Approach*).

Deuxièmement, selon l'étude de Groves (2007), il existe divers moyens favorisant le développement de talents dans une entreprise multinationale. Selon son étude, il existe six « meilleures pratiques » dont le mentorat, l'identification et la codification des talents, l'attribution d'activités de développement orientées vers l'action, l'amélioration de la visibilité des hauts potentiels, la formation et le renforcement de la culture organisationnelle face au développement des talents. De plus, Kho (2001), Robert *et al.* (1998) et Suutari (2002) ont identifié quatre programmes de mobilité internationale, ainsi qu'une politique de l'entreprise qui favorise le développement du talent. On retrouve ainsi l'affectation à long terme, l'affectation à court terme, les voyages d'affaires à

l'étranger, la présence d'équipe internationale et le rapatriement au siège social ou dans une filiale. Le tableau qui suit (tableau 1) rappelle donc tous ces grands principes.

Tableau 1 : Les caractéristiques de l'implantation des programmes de développement de talents

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
LES COMPOSANTES DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE TALENTS DES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX	Moyens favorisant le développement des talents auprès des gestionnaires au sein des multinationales (Inspiré de Groves (2007) et de Kho (2001), Robert <i>et al.</i> (1998) et Suutari (2002))	Affectation à court terme (moins d'un an)	(Section D, Question 5) Dans le but de former les employés à fort potentiel ou les futurs hauts dirigeants, votre entreprise au Canada utilise-t-elle les mécanismes suivants de développement des compétences des gestionnaires ? a) Affectation à l'étranger de courte durée (moins d'un an)
		Affectation à long terme (plus d'un an)	b) Affectation à l'étranger de longue durée (plus d'un an)
		Formation	c) Programme de formation sur la gestion internationale
		Évaluation comparative des performances des gestionnaires	d) Évaluation comparative des performances des gestionnaires par rapport à un ensemble de compétences de gestion au niveau mondial
		Programmes de qualification et de perfectionnement	e) Programme de qualification et de perfectionnement (ex : MBA ou qualification professionnelle)

3.3.2 Les variables indépendantes : Les déterminants des programmes

Notre première variable indépendante (tableau 2) réfère aux stratégies internationales que Perlmutter (1969), Bartlett et Ghoshal (1992), Jones (2000), Saba (2001) et Dolan *et al.* (2002) ont identifiées. Ces stratégies sont définies en fonction des opérations internationales des entreprises, du degré de contrôle exercé sur les filiales et de la structure organisationnelle.

Tableau 2 : Les stratégies internationales

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
STRATÉGIES INTERNATIONALES	Stratégie internationale	Contrôle fort du siège social	<p>(Section B, Question 3) Lesquels des indicateurs suivants relatifs aux opérations de votre entreprise au Canada font l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada ?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coûts totaux de la main-d'œuvre b) Nombre d'employés c) Taux de roulement du personnel d) Absentéisme e) Productivité de la main-d'œuvre f) Diversité de la main-d'œuvre (origine ethnique, handicaps, sexe, etc.) g) Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre h) Progression de carrière des gestionnaires
		Transfert des politiques et des pratiques du siège social vers les filiales	<p>(Section G, Question 4a) Quelle est l'influence des niveaux suivants dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations de votre entreprise au Canada ?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le siège social de votre entreprise multinationale

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
		Degré d'autonomie relatif à l'opérationnalisation des filiales	<p>(Section H, Question 8) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des politiques liées aux domaines suivants ? Politiques en ce qui a trait aux : a) Changements importants des prix b) Changements des biens et des services offerts c) Changements technologiques majeurs d) Choix des fournisseurs e) Choix du segment de marché visé</p>
		Structure centralisée	<p>(section H, Question 1, alinéa 1) Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par votre entreprise multinationale ? (Alinéa 1) Ils sont adaptés aux différents marchés nationaux</p>
	Stratégie multinationale	Divisions internationales et régionales	<p>(Section A, Question 7) Votre entreprise multinationale gère-t-elle ses activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales (ex : division nord-américaine, européenne ou asiatique) ?</p>
		Pouvoir décisionnel du siège social en ce qui a trait aux aspects financiers, et à l'autonomie des filiales pour les	<p>(Section H, Question 8) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination</p>

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
		autres questions	des politiques liées aux domaines suivants ? Politiques en ce qui a trait aux : a) Changements importants des prix b) Changements des biens et des services offerts c) Changements technologiques majeurs d) Choix des fournisseurs e) Choix du segment de marché visé
		Structure décentralisée et centralisée	(Section H, Question 1, alinéa 2) Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par votre entreprise multinationale ? (Alinéa 2) Ils sont adaptés aux différentes régions du monde, mais uniformisés au sein de ces régions
		Contrôle partagé entre le siège social et les filiales	(Section G, Question 4b) Quelle est l'influence des niveaux suivants dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? b) Les divisions régionales de votre entreprise multinationale
	Stratégie globale	Divisions internationales et régionales	(Section A, Question 7) Votre entreprise multinationale gère-t-elle ses activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales (ex : division nord-américaine, européenne ou asiatique) ?
		Décisions financières sont prises par le siège social et les décisions hebdomadaires	(Section H, Question 8) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
		sont prises au sein des filiales	ou de division) dans la détermination des politiques liées aux domaines suivants ? Politiques en ce qui a trait aux : a) Changements importants des prix b) Changements des biens et des services offerts c) Changements technologiques majeurs d) Choix des fournisseurs e) Choix du segment de marché visé
		Structure centralisée	(Section H, Question 1, alinéa 3) Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par votre entreprise multinationale ? (Alinéa 3) Ils sont uniformisés à l'échelle mondiale
	Stratégie transnationale	Divisions internationales et régionales	(Section A, Question 7) Votre entreprise multinationale gère-t-elle ses activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales (ex : division nord-américaine, européenne ou asiatique) ?
	Stratégie transnationale	Interdépendance et approche de collaboration entre les filiales et le siège social	(Section B, Question 3) Lesquels des indicateurs suivants relatifs aux opérations de votre entreprise au Canada font l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada ? a) Coûts totaux de la main-d'œuvre b) Nombre d'employés c) Taux de roulement du personnel d) Absentéisme e) Productivité de la main-d'œuvre

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
			f) Diversité de la main-d'œuvre (origine ethnique, handicaps, sexe, etc.) g) Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre h) Progression de carrière des gestionnaires
		Structure plus complexe et interdépendance matricielle	(Section H, Question 1, alinéa 3) Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par votre entreprise multinationale ? (Alinéa 3) Ils sont uniformisés à l'échelle mondiale
		Contrôle quasi inexistant du siège social sur la filiale au niveau de la GRH	(Section G, Question 4a) Quelle est l'influence des niveaux suivants dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? a) Le siège social de votre entreprise multinationale
		Transfert des pratiques et connaissances dans trois sens : du siège social vers les filiales, des filiales vers les filiales et des filiales vers le siège social	(Section G, Question 1) De nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de votre entreprise au Canada ont-elles été reprises par la suite ailleurs au sein de votre entreprise multinationale ? a) Gestion de la rémunération et du rendement b) Formation et développement des compétences c) Participation des employés et communication d) Représentation et consultation des employés e) Innovation en matière de produits ou de services f) Organisation du travail

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'environnement externe dans lequel œuvre une multinationale est susceptible d'influencer le type de pratiques de gestions internationales qu'elle met en place (Schuler *et al.*, 1993) dont le développement de programmes développement de talents auprès de son personnel cadre. Ces facteurs exogènes comprennent donc les caractéristiques de l'industrie ainsi que les caractéristiques nationales et régionales entourant la multinationale (tableau 3).

Tableau 3 : Les facteurs exogènes

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
FACTEURS EXOGÈNES	Caractéristiques de l'industrie (Inspiré de Porter, 1980, 1986 et 1990)	Type d'industrie	(Données provenant du profil de l'entreprise multinationale) -Secteur construction et utilité -Secteur manufacturier -Secteur ventes et services
		Situation de concurrence	(Section H, Question 5) Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres entreprises situées: a) au Canada ? b) ailleurs dans le monde ?
		Vitesse à laquelle la multinationale fait face aux changements	(Section H, Question 12) En ce qui a trait aux activités de votre entreprise au Canada, indiquez comment chacun des indicateurs a évolué au cours des trois dernières années : b) Vos parts de marché au Canada c) Vos parts de marché à l'extérieur du Canada d) Le niveau de rentabilité des opérations de votre entreprise au Canada e) La productivité de la main d'œuvre f) Les transferts d'emploi des établissements de votre entreprise au Canada vers ceux situés à l'extérieur du pays

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
	Caractéristiques nationales et régionales (Inspiré de Ferris and Judge (1991); Robock et Simmonds, (1989); (Schuler et al., (1993) et Triandis et Berry (1980)	Origine du siège social	(Section A, Question 1) Dans quel pays se trouve le siège social de l'entreprise multinationale pour laquelle vous travaillez ? - États-Unis - Europe - Reste du monde

Enfin, l'environnement même de la multinationale influence l'adoption de certaines pratiques en gestion internationale des ressources humaines. Dans le but de déterminer les composantes de l'environnement interne qui influencent l'implantation de programmes de développement de capacités de leadership international, nous nous sommes inspirés des travaux de Schuler *et al.* (1993) et avons divisé ce concept en quatre dimensions (tableau 4).

Tableau 4 : Les facteurs endogènes

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE
FACTEURS ENDOGÈNES	Expérience en gestion des opérations à l'international (Inspiré de Vernon, 1966)	Nombre d'années sur le marché de la filiale canadienne	(Section A, Question 4) En quelle année, environ, votre entreprise multinationale a-t-elle débuté ses activités au Canada ?
	Orientation internationale du siège social (Perlmutter, 1969)	Orientation ethnocentrique	(Section B, Question 2) Au sein de votre entreprise multinationale, existe-t-il un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial ?
		Structure très centralisée Autorité et processus décisionnel dépendent du siège social	(Section B, Question 3) Lesquels des indicateurs

			<p>suyants relatifs aux opérations de votre entreprise au Canada font l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada ?</p> <p>a) Coûts totaux de la main-d'œuvre</p> <p>b) Nombre d'employés</p> <p>c) Taux de roulement du personnel</p> <p>d) Absentéisme</p> <p>e) Productivité de la main-d'œuvre</p> <p>f) Diversité de la main-d'œuvre (origine ethnique, handicaps, sexe, etc.)</p> <p>g) Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre</p> <p>h) Progression de carrière des gestionnaires</p> <p>(Section C, Question 7) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects liés à la rémunération et à l'évaluation de la performance ?</p> <p>(Section D, Question 6b) Êtes-vous en accord avec les énoncés suivants au sujet de la planification de la relève des dirigeants au sein des opérations de votre entreprise au Canada ?</p> <p>b) Les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants de notre</p>
--	--	--	--

			<p>entreprise canadienne sont prises à l'extérieur du Canada</p> <p>(Section D, Question 7) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects liés à la formation et au développement des compétences ?</p>
		L'identification se fait par rapport à la nationalité du siège social	<p>(Section G, Question 3f) Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants en ce qui a trait à la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés ? f) Les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion</p>
		La communication se fait du siège social aux filiales	<p>(Section G, Question 1) De nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de votre entreprise au Canada ont-elles été reprises par la suite ailleurs au sein de votre entreprise multinationale ?</p>
		Le recrutement, la dotation et le développement des compétences s'adressent aux employés du siège social	<p>(Section D, Question 6c) Êtes-vous en accord avec les énoncés suivants au sujet de la planification de la relève des dirigeants au sein des opérations de votre entreprise au Canada ?</p>

			c) Les postes de commande au sein de nos opérations canadiennes sont occupés par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine
		Orientation polycentrique L'identification se fait selon les filiales nationales	(Section G, Question 3d) Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants en ce qui a trait à la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés ? d) Les filiales nationales développent leurs propres philosophies
		Développement d'employés locaux pour accepter des postes dans leurs pays	(Section D, Question 6a) Êtes-vous en accord avec les énoncés suivants au sujet de la planification de la relève des dirigeants au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? a) Notre entreprise privilégie les promotions internes plutôt que le recrutement externe pour les gestionnaires
		Structure très décentralisée L'autorité et le processus décisionnel sont relativement faibles à partir du siège social	(Section C, Question 7) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects liés à la rémunération et à l'évaluation de la performance ?
			(Section D, Question 7) Quel est le degré

		<p>d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects liés à la formation et au développement des compétences ?</p> <p>(Section B, Question 3) Lesquels des indicateurs suivants en ce qui a trait aux opérations de votre entreprise au Canada font l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada ?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coûts totaux de la main-d'œuvre b) Nombre d'employés c) Taux de roulement du personnel d) Absentéisme e) Productivité de la main-d'œuvre f) Diversité de la main-d'œuvre : origine ethnique, handicaps, sexe g) Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre h) Progression de carrière des gestionnaires 	
		<p>Orientation Géocentrique</p> <p>Approche collaboratrice entre le siège social et les filiales</p>	<p>(Section D, Question 7) Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects liés à la</p>

		La communication se fait dans les deux sens, donc entre le siège social et les filiales	formation et au développement des compétences ?
		Utilisation de standards universels et locaux	<p>(Section G, Question 3e) Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants en ce qui a trait à la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés ?</p> <p>e) La philosophie de gestion de votre entreprise multinationale est un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des opérations</p>
			<p>(Section G, Question 3a) Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs à la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés ?</p> <p>a) Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre entreprise multinationale</p>
	Taille de l'entreprise	Nombre d'employés	<p>(Section A, Question 3) Au total dans le monde, environ combien d'employés travaillent au sein de votre entreprise multinationale ?</p>

3.4 Le plan d'analyse

Puisque notre recherche est de type quantitative, nous effectuerons des analyses statistiques afin d'étudier nos données. De plus, l'analyse statistique des données s'impose dans tous les cas où ces dernières sont recueillies à l'aide d'enquête par questionnaire (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Les analyses statistiques que nous ferons nous permettront de constater si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par hypothèse (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). La section qui suit présente donc un aperçu des analyses de données que nous avons effectuées.

3.4.1 L'analyse descriptive

En premier lieu, nous effectuons une analyse descriptive de nos données. En fait, l'analyse descriptive des données est le processus par lequel le chercheur résume un ensemble de données brutes à l'aide de tests statistiques. Elle a pour but de mettre en valeur l'ensemble des données brutes tirées de l'échantillon de manière à ce qu'elles soient comprises du chercheur comme du lecteur (Fortin, 2006). Afin de dégager l'information pertinente, nous allons calculer les fréquences, les mesures de tendance centrale (mode, moyenne, médiane) et les mesures de dispersions. De plus, puisque nos variables comprennent plusieurs indicateurs, nous devons en vérifier leur fiabilité. Pour ce faire, nous utiliserons le coefficient de fiabilité nommé l'alpha de Cronbach. Ce coefficient mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items (Thiétart *et al.*, 2002). Plus le coefficient est proche de 1, plus l'instrument est considéré comme fidèle (Fortin, 2006).

3.4.2 Les analyses bivariées

En deuxième lieu, nous procédons à des analyses bivariées. Nous utilisons à cet effet la matrice des coefficients de corrélation. Ce type d'analyse statistique sera utile pour décrire les liens qui existent entre nos variables. En effet, un coefficient de corrélation linéaire est une valeur numérique indiquant le degré de relation entre deux variables (Fortin, 2006). Comme nous l'avons vu précédemment, ce coefficient peut varier de -1,00 à +1,00 et plus il est proche de ces taux, plus il y a présence d'une forte corrélation. Ainsi, les différentes caractéristiques des programmes de développement de talents pourront être corrélées avec les différentes influences externes et internes, ainsi qu'avec les stratégies internationales adoptées. De plus, afin de déterminer l'importance du coefficient de corrélation, nous utiliserons le coefficient de détermination (r^2). En effet, en élevant au carré la valeur du coefficient de corrélation, nous pouvons décrire la proportion de la variation partagée par deux variables, c'est-à-dire que nous pouvons indiquer la portion (pourcentage) de la variation d'une variable qui est attribuable à la variation d'une autre (Fortin, 2006).

3.4.3 Les analyses multiples

On utilise la régression lorsque nous voulons déterminer l'influence d'une variable indépendante ou plus sur la variable dépendante; en d'autres mots, lorsqu'il s'agit de prédire la valeur d'une variable dépendante à partir de deux variables indépendantes ou plus (Fortin, 2006). Nous utiliserons ainsi la régression hiérarchique de type pas à pas pour discerner les relations significatives. Ce type de régression utilise un algorithme qui va déterminer, étape par étape, parmi les variables indépendantes, lesquelles sont les plus significatives avec la variable dépendante en commençant par la plus hautement corrélée (Blalock et Hubert, 1979; Falissard, 1996; Tabachnik et Fidell, 1996). Les variables cesseront lorsque celles-ci auront atteint un seuil de signification en dessous de 0,1, soit présentant plus de 10% de chances d'erreur. Cela nous permettra donc de déterminer dans quelle mesure les stratégies internationales, ainsi que les

influences externes et internes, influent sur la mise en place de programmes de développement de talents auprès des gestionnaires œuvrant dans des multinationales.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSES DES RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre présente les résultats de notre recherche. Tout d'abord, les statistiques descriptives seront exposées pour chacune des variables de l'étude. Pour ce faire, nous avons calculé les fréquences, les mesures de tendance centrale, les mesures de dispersion et nous avons construit certaines variables. En deuxième lieu, nous avons procédé à des analyses bivariées. Nous avons utilisé à cet effet deux types d'analyses soit le tableau de contingence et la matrice des coefficients de corrélation afin de déterminer l'influence de nos différentes variables entre elles. Enfin, en troisième lieu, nous avons effectué des analyses multivariées et avons utilisé la corrélation multiple et la régression pour nous permettre de déterminer dans quelles mesures les stratégies internationales, ainsi que les influences externes et internes, influent sur la mise en place de programmes de développement de talents auprès des gestionnaires œuvrant au sein des multinationales.

4.1 Les statistiques descriptives

Cette section présente les analyses descriptives pour chacune des variables étudiées. À cet effet, la moyenne, l'écart type et la fréquence ont été utilisés pour décrire nos résultats. Rappelons que nous avons tout d'abord une variable dépendante faisant référence aux mécanismes de développement de talents utilisés par les filiales canadiennes des entreprises multinationales. Ensuite, nous avons trois groupes de variables indépendantes, soit les stratégies internationales, les facteurs exogènes et les facteurs endogènes aux entreprises multinationales.

4.1.1 Variable dépendante : Les mécanismes favorisant le développement des talents auprès des gestionnaires au sein des multinationales

Nous commençons par l'examen de notre variable dépendante, soit les mécanismes servant au développement des compétences des gestionnaires utilisés par les entreprises multinationales dans le but de former les employés destinés à des postes de hauts dirigeants.

Cinq indicateurs ont été retenus afin de mesurer les mécanismes qui sont utilisés par les entreprises multinationales dans le développement de leurs talents. Ces cinq indicateurs comprennent l'affectation à court terme, l'affectation à long terme, la formation, l'évaluation comparative des performances des gestionnaires et les programmes de qualification et de perfectionnement. Les répondants devaient ainsi préciser à quelle fréquence ces mécanismes étaient utilisés sur une échelle variant de « jamais utilisé » (1) à « largement utilisé » (5). Les résultats présentés dans le tableau 2 nous indiquent que le mécanisme qui semble le plus utilisé, selon les répondants des filiales canadiennes, est l'évaluation comparative des performances des gestionnaires avec une moyenne de 2,55. Suit l'utilisation des programmes qualification et de perfectionnement avec une moyenne de 2,29. L'utilisation de la formation par les entreprises multinationales se classe au troisième rang avec une moyenne de 2,00. Enfin, l'affectation à court terme et l'affectation à long terme sont les mécanismes les moins utilisés dans le développement de talents selon les répondants, puisque ceux-ci ont chacun une moyenne de 1,85. Finalement, un indice global a été calculé en fonction des cinq indicateurs. Il affiche une cohérence interne de 0,81, une moyenne de 2,09 et un écart type de 0,90.

Tableau 5 : Distribution des répondants en fonction de l'utilisation par leur entreprise multinationale respective des mécanismes suivants dans le développement des talents (section D, Q.5)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Évaluation comparative des performances des gestionnaires	161	1,00	5,00	2,55	1,44
Programmes de qualification et de perfectionnement	159	1,00	5,00	2,29	1,09
Formation	160	1,00	5,00	2,00	1,19
Affectation à court terme (moins d'un an), voyage d'affaires à l'étranger	158	1,00	5,00	1,85	1,08
Affectation à long terme (plus d'un an)	150	1,00	5,00	1,85	1,13
N valide (listwise)	156				
Indice global : VD Programme	156	1,00	4,80	2,09	0,90
Alpha de Cronbach	0,81				

4.1.2 Variables indépendantes : Les déterminants des programmes de développement de talents

Comme nous l'avons précisé auparavant, notre modèle d'analyse est composé de trois catégories de variables indépendantes. Ces trois catégories réfèrent aux stratégies internationales des multinationales et aux facteurs exogènes et endogènes qui influencent la gestion des entreprises oeuvrant sur la scène internationale.

4.1.2.1 La description des stratégies internationales

Les variables mesurant les stratégies internationales utilisées par les entreprises multinationales comprennent : le niveau de contrôle du siège social, l'influence des différents niveaux de l'entreprise multinationale dans la détermination des politiques et pratiques GRH en vigueur au sein de la filiale canadienne, le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise à l'extérieur du Canada, la nature des principaux biens ou services de l'entreprise multinationale, la présence ou non de divisions régionales et le transfert des pratiques et des connaissances relatif aux pratiques à la gestion des ressources humaines.

4.1.2.1.1 Le niveau de contrôle du siège social

Premièrement, le tableau 6 fait état du niveau de contrôle qu'exerce le siège social sur différents indicateurs. Cette variable a été construite en tenant compte de huit indicateurs relatifs aux opérations de la filiale canadienne pouvant faire l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada. Les répondants des filiales canadiennes étaient ainsi amenés à indiquer si oui ou non, les coûts totaux de la main-d'œuvre, le nombre d'employés, le taux de roulement du personnel, l'absentéisme, la productivité de la main d'œuvre, la diversité de la main d'œuvre, l'attitude et la satisfaction de la main-d'œuvre et la progression de la carrière des gestionnaires pouvaient être évalués ou contrôlés par des gestionnaires oeuvrant à l'extérieur du Canada. Puisqu'il s'agit ici de données dichotomiques, les résultats seront donc présentés en termes de pourcentage.

Selon les données recueillies, deux indicateurs semblent faire l'objet d'un fort contrôle de la part des gestionnaires oeuvrant à l'extérieur du Canada. En effet, les répondants des filiales canadiennes ont indiqué dans une proportion de 87,2% que les considérations touchant les coûts totaux de la main-d'œuvre peuvent faire l'objet d'un contrôle ou d'une évaluation externe en provenance du siège social. Il en est ainsi pour les considérations touchant le nombre d'employés, puisque selon 86% des répondants, cet

indicateur peut également être contrôlé par des gestionnaires qui œuvrent à l'extérieur du Canada. Ensuite, les résultats de nos analyses indiquent que quatre autres indicateurs sont contrôlés par les gestionnaires œuvrant à l'extérieur du Canada. Ainsi, selon les répondants des filiales canadiennes, la productivité de la main-d'œuvre (59,8%), la progression de carrières des gestionnaires (56,7%) et le taux de roulement du personnel (51,8%) sont des indicateurs qui font l'objet d'un contrôle de la part des gestionnaires œuvrant à l'extérieur du pays. De plus, à la lumière de nos résultats, trois indicateurs ne font pas l'objet d'un contrôle par les gestionnaires qui œuvrent à l'extérieur du Canada. Subséquemment, selon 72% des répondants des filiales canadiennes, les considérations liées à l'absentéisme ne font pas l'objet d'un contrôle ou d'une évaluation. Quant aux considérations liées à la diversité de la main-d'œuvre, selon 67,7% des répondants, cet indicateur n'est pas contrôlé par des gestionnaires œuvrant à l'extérieur du Canada. Aussi, les questions touchant l'attitude et la satisfaction de la main-d'œuvre ne font pas l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle en provenance du siège social, et ce, selon 51,8% des répondants.

Tableau 6 : Distribution des répondants selon le niveau de contrôle qu'exerce le siège social sur les indicateurs suivants (Section B, Q. 3)

	Non		Oui	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Nombres d'employés	18	11,0%	143	87,2%
Coûts totaux de la main-d'œuvre	18	11,0%	141	86,0%
Productivité de la main-d'œuvre	56	34,1%	98	59,8%
Progression de carrière des gestionnaires	63	38,4%	93	56,7%
Taux de roulement du personnel	74	45,1%	85	51,8%
Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre	85	51,8%	71	43,3%
Diversité de la main-d'œuvre	111	67,7%	44	26,8%
Absentéisme	118	72,0%	35	21,3%

4.1.2.1.2 L'influence du siège social et des divisions régionales

Le tableau 7 présente les résultats relatifs à l'influence que peuvent exercer le siège social et les divisions régionales des entreprises multinationales dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations canadiennes selon une échelle variant de « pas d'influence » (1) à « très forte influence » (5). Ainsi, selon les répondants des filiales canadiennes, le siège social de leur entreprise respective semble avoir une influence prépondérante par rapport aux divisions régionales dans l'élaboration des politiques et pratiques GRH avec une moyenne de 3,30 comparativement à une moyenne de 2,68 pour les divisions régionales.

Tableau 7 : Distribution des répondants selon l'influence du siège social et des divisions régionales dans la détermination des politiques et pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations canadiennes (Section G, Q.4)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Influence du siège social de l'entreprise multinationale	159	1,00	5,00	3,30	1,19
Influence des divisions régionales	158	1,00	5,00	2,68	1,44
N valide (listwise)	156				

4.1.2.1.3 Degré d'autonomie des opérations canadiennes

Les données relatives au degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise multinationale situés à l'extérieur du Canada sont présentées dans le tableau 8. Les répondants devaient se prononcer sur le degré d'autonomie de ces opérations selon une échelle de mesure variant de « aucune autonomie » (1) à « autonomie complète » (5). Ainsi, selon les répondants, les opérations canadiennes semblent posséder une autonomie moyennement forte en ce qui a trait à la détermination des politiques liées aux choix des fournisseurs, puisque la moyenne de cet

indicateur est de 3,33. Ensuite, les résultats obtenus indiquent que deux opérations ont une autonomie moyenne dans la détermination des politiques qui sont liées à celles-ci. Ainsi, selon les répondants, les opérations canadiennes relatives aux choix du segment du marché et aux changements importants des prix, dans la détermination des politiques liées à ces opérations, possèdent un certain degré d'autonomie. La moyenne respective de ces indicateurs étant de 2,98 et de 2,93. Enfin, deux opérations canadiennes semblent posséder une autonomie moyennement faible par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise située à l'extérieur du Canada. Selon les répondants, le degré d'autonomie des opérations canadiennes relatives aux changements des biens et services offerts, ainsi que celles relatives aux changements technologiques majeurs est faible, puisque leur moyenne respective est de 2,68 et 2,45. Finalement, un indice global a été calculé afin de mesurer l'intégrité de l'autonomie par rapport aux différentes opérations. Il affiche un alpha de Cronbach de 0,87, une moyenne de 2,87 et un écart type de 0,98.

Tableau 8 : Distribution des répondants selon le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise à l'extérieur du Canada dans la détermination des politiques liées aux éléments suivants (Section H, Q.8)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Le choix des fournisseurs	155	1,00	5,00	3,33	1,20
Le choix du segment de marché visé	155	1,00	5,00	2,98	1,20
Les changements importants des prix	155	1,00	5,00	2,93	1,28
Les changements des biens et des services offerts	155	1,00	5,00	2,68	1,14
Les changements technologiques majeurs	155	1,00	5,00	2,45	1,23
N valide (listwise)	155				
Indice global : VI	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Autonomie	155	1,00	5,00	2,87	0,98
Alpha de Cronbach	0,87				

4.1.2.1.4 La nature des principaux biens ou services de l'entreprise multinationale

Le tableau 9 présente les résultats relatifs à la distribution des répondants selon la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par leur entreprise multinationale respective. Cette question cherche ainsi à savoir si la stratégie internationale utilisée par l'entreprise multinationale, relative à leurs biens et services est de nature centralisée ou décentralisée. Les répondants devaient faire leurs choix à savoir si la nature de ces biens ou services produits par leur entreprise multinationale respective était adaptée aux différentes régions du monde, mais uniformisée au sein de celles-ci, uniformisée à l'échelle mondiale ou adaptée aux différents marchés nationaux. À la lecture du tableau 6, nous constatons que la répartition est quasi proportionnelle entre les trois indicateurs. Toutefois, il semble y avoir une légère proportion plus forte aux entreprises multinationales à adapter leurs biens ou services aux différentes régions du monde, mais à uniformiser ceux-ci au sein de ces régions, puisque cela s'applique à 35,4% des répondants. Ensuite, dans une plus faible proportion, selon 31,7% des répondants des filiales canadiennes, leur entreprise multinationale respective uniformise leurs biens ou services à l'échelle mondiale. Enfin, dans une proportion encore plus faible, le fait d'adapter les biens ou services aux différents marchés nationaux s'applique à 27,4% des répondants.

Tableau 9 : Distribution des répondants en ce qui a trait à la nature des biens ou services de leur entreprise multinationale respective (Section H, Q. 1)

	Effectifs	Pourcentage
Ils sont adaptés aux différentes régions du monde, mais uniformisés au sein de ces régions	58	35,4%
Ils sont uniformisés à l'échelle mondiale	52	31,7%
Ils sont adaptés aux différents marchés nationaux	45	27,4%
Total	155	94,5%
Système manquant	9	5,5%
Total	164	100,0%

4.1.2.1.5 Présence ou non de divisions régionales au sein des entreprises multinationales

Les résultats présentés dans le tableau 10 font état de la présence ou non de divisions régionales au sein des entreprises multinationales, puisque cette question cherchait à savoir si ces entreprises gèrent leurs activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales. Les répondants devaient ainsi indiquer si oui ou non cela s'appliquait à leur situation. Les données sont donc de type dichotomique et seront présentées sous forme de pourcentage. Ainsi, selon les répondants des filiales canadiennes, leur entreprise multinationale respective semble avoir une prépondérance pour gérer leurs activités des régions du monde à partir de divisions régionales, et ce dans une proportion de 61% contrairement à 36,6% qui n'adoptent pas cette pratique.

Tableau 10 : Distribution des répondants en ce qui a trait à la gestion des activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales (Section A, Q.7)

	N	Pourcentage
L'entreprise multinationale gère ses activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales	100	61,0%
L'entreprise multinationale ne gère pas ses activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales	60	36,6%
Total	160	97,6%
Système manquant	4	2,4%
Total	164	100,0%

4.1.2.1.6 Transfert des pratiques et des connaissances

Le tableau 11 présente les résultats à savoir si de nouvelles pratiques mises en place dans les opérations des filiales canadiennes ont été reprises par la suite au sein de leurs entreprises multinationales. Les répondants devaient indiquer si oui ou non ces pratiques ont été reprises et si oui, si cela a été repris dans certains établissements, dans certaines régions ou divisions ou au sein de l'ensemble de l'entreprise multinationale. Une lecture rapide du tableau démontre que, selon les répondants, plusieurs pratiques ne sont généralement pas reprises et appliquées au sein de leur entreprise multinationale. Tout d'abord, les répondants ont répondu par la négative dans une proportion de 79,9% par rapport à la reprise de nouvelles pratiques relatives à la représentation et la consultation des employés ailleurs dans leur multinationale respective. Aussi, selon 67,1% des répondants, cela s'applique également aux pratiques relatives à la gestion de la rémunération et du rendement. Selon 61% des répondants, les pratiques mises en place relatives à la participation des employés et à la communication dans les opérations canadiennes ne semblent pas avoir été reprises par la suite ailleurs au sein de leur entreprise multinationale respective. Enfin, selon 57,3% des répondants, le transfert des pratiques en ce qui a trait à la formation et au développement des compétences, ainsi qu'à l'organisation du travail ailleurs dans l'entreprise multinationale ne semble pas s'appliquer. Finalement, selon 39% des répondants, le transfert des pratiques relatives à l'innovation en matière de produits ou de services ne semble également pas s'appliquer. Cependant, il est intéressant de constater que ce transfert des pratiques s'opère dans certains établissements dans une proportion de 28,7%, dans certaines régions ou divisions de l'entreprise multinationale dans une proportion de 20,1% et au sein de l'ensemble de l'entreprise multinationale dans une proportion de 7,9%.

Tableau 11 : Distribution des répondants en fonction du transfert des pratiques et des connaissances de certains aspects de la GRH (Section G, Q.1)

	Non		Dans certains établissements		Dans certaines régions ou divisions		Au sein de l'ensemble de la multinationale	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Représentation et consultation des employés	131	79,9%	14	8,5%	8	4,9%	3	1,8%
Gestion de la rémunération et du rendement	110	67,1%	15	9,1%	22	13,4%	9	5,5%
Participation des employés et communication	100	61,0%	33	20,1%	20	12,2%	4	2,4%
Formation et développement des compétences	94	57,3%	30	18,3%	23	14,0%	9	5,5%
Organisation du travail	94	57,3%	38	23,2%	20	12,2%	5	3,0%
Innovation en matière de produits ou de services	64	39,0%	47	28,7%	33	20,1%	13	7,9%

4.2.2.1 La description des facteurs exogènes

La deuxième catégorie de variables indépendantes retenue dans notre modèle d'analyse réfère aux facteurs extérieurs à la multinationale pouvant déterminer la mise en place de mécanismes servant au développement de talents. Cette dernière comprend le type d'industrie, la situation de concurrence, la vitesse à laquelle la multinationale fait face aux changements, ainsi que l'origine de son siège social.

4.2.2.1.1 Le type d'industrie

Le tableau 12 présente les résultats relatifs au type d'industrie d'où proviennent les entreprises multinationales. Ainsi, les répondants des filiales canadiennes ont indiqué dans une proportion de 52,4% que leur entreprise multinationale respective appartient au secteur manufacturier. Le secteur des ventes et services occupe le deuxième rang, puisque selon 37,2% des répondants, leur entreprise multinationale appartient à ce type d'industrie. Enfin, le secteur primaire, construction et utilité, occupe le dernier rang, car les répondants ont indiqué dans une proportion de 10,4% que leur entreprise multinationale respective provient de ce secteur.

Tableau 12 : Distribution des répondants selon le type d'industrie auquel appartient leur entreprise multinationale respective (Données provenant du profil de l'entreprise multinationale)

	N	Pourcentage
Secteur manufacturier	86	52,4%
Secteur ventes et services	61	37,2%
Secteur primaire, construction et utilité	17	10,4%
Total	164	100,0%
Système manquant	0	0,0%
Total	164	100,0%

4.2.2.1.2 La situation de concurrence

Le tableau 13 présente les résultats relatifs à la situation de concurrence des entreprises multinationales au Canada et ailleurs dans le monde, selon les répondants des filiales canadiennes. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure les établissements de l'entreprise au Canada font l'objet soit d'une concurrence avec d'autres établissements de l'entreprise multinationale située au Canada, soit d'une concurrence qui provient d'ailleurs dans le monde. Les répondants faisaient leurs choix selon une échelle de mesure variant de « aucune concurrence » (1) à « concurrence très importante » (4). Ainsi, selon les répondants, les établissements au Canada de leur

entreprise multinationale respective présentent une situation de concurrence légèrement plus importante avec les autres établissements de l'entreprise situés au Canada (3,06) que celle avec les établissements situés ailleurs dans le monde (2,68).

Tableau 13 : Distribution des répondants selon la situation de concurrence de leur entreprise multinationale respective (Section H, Q.5)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Concurrence au Canada	154	0,00	4,00	3,06	1,16
Concurrence ailleurs dans le monde	155	1,00	4,00	2,68	1,14
N valide (listwise)	147				

4.2.2.1.3 Intensité à laquelle l'entreprise multinationale fait face aux changements

Une autre variable appartenant à la catégorie des facteurs exogènes à l'entreprise fait référence à l'intensité à laquelle la multinationale fait face aux changements. Le tableau 14 présente les résultats relatifs à l'évolution du niveau de rentabilité des opérations de l'entreprise au Canada, des parts de marché au Canada et à l'extérieur du Canada, de la productivité de la main-d'œuvre et des transferts d'emplois des établissements de l'entreprise au Canada vers ceux situés à l'extérieur du pays. Sur ce point, les répondants étaient amenés à se prononcer sur comment chacun des indicateurs avait évolué au cours des trois dernières années. Ils ont utilisé à cet effet une échelle de réponse variant de « fortement diminué » (1) à « fortement augmenté » (5). Selon les répondants, les indicateurs sont restés relativement stables au cours des trois dernières années. En effet, l'évolution relative au niveau de rentabilité des opérations de l'entreprise au Canada affiche une moyenne de 3,38 et celle relative aux parts de marché au Canada une moyenne de 3,34. Les autres indicateurs semblent également ni avoir augmenté, ni diminué au cours des trois dernières années, puisque l'évolution des parts de marché à l'extérieur du Canada affiche un score de 3,31, l'évolution relative à la productivité de la main d'œuvre, un résultat de 3,27 et l'évolution relative aux transferts

d'emplois des établissements de l'entreprise au Canada vers ceux situés à l'extérieur du pays, une moyenne de 3,18.

Tableau 14 : Distribution des répondants selon l'intensité à laquelle leur entreprise multinationale fait face aux changements (Section H, Q.12)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Évolution relative au niveau de rentabilité des opérations de l'entreprise au Canada	158	1,00	5,00	3,38	0,93
Évolution des parts de marché au Canada au cours des 3 dernières années	156	1,00	5,00	3,34	0,83
Évolution des parts de marché à l'extérieur du Canada au cours des 3 dernières années	142	1,00	5,00	3,31	0,77
Évolution relative à la productivité de la main d'œuvre	157	2,00	5,00	3,27	0,71
Évolution relative aux transferts d'emplois des établissements de l'entreprise au Canada vers ceux situés à l'extérieur du pays	148	1,00	5,00	3,18	0,68
N valide (listwise)	132				

4.2.2.1.4 Origine du siège social de l'entreprise multinationale

Finalement, la dernière variable fait référence au pays d'origine du siège social des filiales canadiennes sondées dans le questionnaire. À la lecture de ce tableau, nous constatons que dans une proportion de 64,6% les répondants ont affirmé que leur entreprise multinationale a leur siège social aux États-Unis. Pour 26,2% des répondants, leur entreprise multinationale a son siège social en Europe et finalement, seulement 9,1% des répondants ont affirmé que leur siège social était situé ailleurs dans le monde.

Tableau 15 : Distribution des répondants selon l'origine du siège social de leur entreprise multinationale respective (Section A, Q.1)

	Effectifs	Pourcentage
États-Unis	106	64,6%
Europe	43	26,2%
Reste du monde	15	9,1%
Total	164	99,9%

4.1.2.3 La description des facteurs endogènes

La dernière catégorie de variables indépendantes de notre étude fait référence aux facteurs internes à l'entreprise pouvant déterminer l'implantation de mécanismes servant au développement de talents. Cette catégorie regroupe les variables relatives au nombre d'années de présence de l'entreprise multinationale dans l'arène internationale, le degré d'autonomie des opérations canadiennes en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, la planification de la relève dans les postes de gestion, la philosophie de gestion de l'entreprise multinationale et la taille de l'organisation.

4.1.2.3.1 Le nombre d'années de présence de la filiale canadienne sur le marché international

Les données présentées dans le tableau 16 sont celles relatives au nombre d'années de présence de la filiale canadienne sur le marché international. À cette question, les répondants devaient indiquer en quelle année, environ, leur entreprise multinationale a débuté ses activités au Canada. Puisque nous voulions établir l'ancienneté des filiales canadiennes, la variable a donc été modifiée et reconstruite. Pour ce faire, à chacune des données, nous avons soustrait le nombre 2006, soit l'année où l'enquête par questionnaire a été effectuée, à l'année indiquée par les répondants qui correspond à celle où l'entreprise multinationale a débuté ses activités au Canada. Ainsi, l'ancienneté des filiales varie de 2 années à 173 années avec un écart type de 31,24. Toutefois, nous constatons qu'en moyenne, ces dernières sont présentes sur le marché international depuis environ 36 années.

Tableau 16 : Distribution des répondants selon le nombre d'années de présence sur le marché de la filiale canadienne (Section A, Q.4)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Ancienneté de la filiale canadienne	162	2,00	173,00	36,34	31,24
N valide (listwise)	162				

4.1.2.3.2 Degré d'autonomie des opérations en GRH des filiales canadiennes

Les tableaux 17 et 18 présentent les données relatives au degré d'autonomie des opérations des filiales canadiennes en ce qui a trait aux aspects de la gestion des ressources humaines. Le tableau 17 présente les résultats relatifs au degré d'autonomie des filiales canadiennes en ce qui a trait aux opérations de GRH correspondantes au salaire et la gestion du rendement, à la formation et au développement des compétences et à la participation des employés et à la communication. Les répondants étaient amenés à se prononcer selon une échelle variant de « aucune autonomie » (1) à « autonomie

complète » (5). À cet effet, il importe de préciser que le score moyen (3) dans le questionnaire signifie que la filiale canadienne peut concevoir des politiques sur cet aspect de la GRH, mais qu'elle doit les faire à l'intérieur d'un cadre établi par un niveau supérieur de l'entreprise multinationale (siège social, régional ou de division). À la lumière de ce tableau, nous pouvons remarquer que les répondants semblent rapporter une prépondérance dans l'autonomie relative à la participation des employés et à la communication avec un score moyen de 4,08. Sur cet aspect de la GRH, les filiales canadiennes semblent ainsi posséder une assez forte autonomie par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise multinationale située à l'extérieur du Canada. Ensuite, selon les répondants, le domaine de la formation et du développement des compétences possède un degré d'autonomie moyennement fort, puisque cet aspect de la GRH obtient un score moyen de 3,45. Enfin, selon les répondants, c'est en matière de salaire et de gestion du rendement que leurs filiales canadiennes respectives possèdent le moins d'autonomie, puisque le score moyen correspond à 2,96.

Tableau 17 : Distribution des répondants selon le degré d'autonomie des opérations canadiennes relatives aux aspects suivants de la GRH (Section C, Q.7, Section D, Q. 7 et Section E, Q.5)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Participation des employés et communication	158	1,00	5,00	4,08	0,97
Formation et développement des compétences	158	1,00	5,00	3,45	1,10
Salaire et gestion du rendement	158	1,00	5,00	2,96	1,22
N valide (listwise)	147				

Le tableau 18 présente les données relatives au fait de savoir si les répondants des filiales canadiennes ont un comité formé de cadres supérieurs responsable du développement de politiques GRH devant être appliquées au niveau mondial. Selon les résultats, 63,4% des personnes interrogées mentionnent la présence d'un tel comité, comparativement à 29,3% qui ne reconnaissent pas l'existence de ce genre de comité dans leur entreprise multinationale.

Tableau 18 : Distribution des répondants selon la présence ou non d'un comité responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial (Section B, Q.2)

	Non		Oui		Ne sais pas	
	N	%	N	%	N	%
Présence d'un comité formé de cadres supérieurs responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial	48	29,3%	104	63,4%	12	7,3%

4.1.2.3.3 La planification de carrière des dirigeants

Le tableau 19 présente les données relatives à la planification de carrière des dirigeants au sein des opérations des filiales au Canada. Les répondants devaient mentionner s'ils étaient en accord ou non avec les énoncés selon une échelle variant de « entièrement en désaccord » (1) à « entièrement en accord » (5). À la lumière des résultats, nous pouvons affirmer que les répondants sont fortement en accord avec le fait que leur entreprise multinationale privilégie les promotions internes plutôt que le recrutement externe pour les gestionnaires, puisque cet énoncé obtient un score moyen de 3,84. Pour ce qui est de leur position sur le fait que les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants œuvrant au sein des entreprises canadiennes, sont prises à l'extérieur du Canada, les répondants semblent ni en accord, ni en désaccord avec cet énoncé, puisque le score moyen est de 2,98. Enfin, nous pouvons constater que les répondants sont généralement en désaccord avec le fait que les postes de commandes au

sein des opérations canadiennes sont occupés par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine, puisque le score moyen pour cet énoncé est de 2,41.

Tableau 19 : Distribution des répondants selon la présence de pratiques visant la planification de carrière des dirigeants de leur entreprise multinationale (Section D, Q. 6)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Notre entreprise privilégie les promotions internes plutôt que le recrutement externe pour les gestionnaires	160	1,00	5,00	3,84	0,94
Les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants de notre entreprise canadienne sont prises à l'extérieur du Canada	153	1,00	5,00	2,98	1,26
Les postes de commande au sein de nos opérations canadiennes sont occupés par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine	157	1,00	5,00	2,41	1,20
N valide (listwise)	153				

4.1.2.3.4 La philosophie de gestion de l'entreprise multinationale

Les données relatives à la philosophie de gestion des entreprises multinationales sont présentées dans le tableau 20. Les répondants devaient donc mentionner s'ils étaient en accord ou non avec les cinq énoncés caractérisant la philosophie de gestion prônée au sein de leurs entreprises respectives selon une échelle variant de « entièrement en désaccord » (1) à « entièrement en accord » (5). Ainsi, les répondants semblent fortement en accord avec le fait que leurs entreprises adoptent une philosophie commune qui est

appliquée à l'ensemble des opérations de leur organisation, puisque le score moyen est de 3,63. De plus, les répondants semblent fortement en accord avec le fait que les traditions du pays d'origine de leur entreprise multinationale ont une influence déterminante sur la philosophie de gestion, puisque le score moyen est de 3,54. Enfin, les répondants ne semblent ni en accord, ni en désaccord avec le fait que la philosophie de gestion de leur entreprise soit un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle œuvre ou que les divisions régionales conçoivent leurs propres philosophies. Les scores moyens respectifs sont de 3,05 et 3,00. Leur opinion relative à une philosophie de gestion où les filiales nationales développent leurs propres philosophies est aussi ambivalente, puisque le score moyen à ce point est de 2,97.

Tableau 20 : Distribution des répondants selon la philosophie de gestion (Section G, Q. 3)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre entreprise multinationale	163	1,00	5,00	3,63	1,19
Les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion	163	1,00	5,00	3,54	1,06
La philosophie de gestion de votre entreprise multinationale est un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des opérations	162	1,00	5,00	3,05	1,14
Les divisions régionales conçoivent leur propre philosophie (ex : division nord-américaine, européenne ou asiatique)	163	1,00	5,00	3,00	1,20
Les filiales nationales développent leurs propres philosophies	163	1,00	5,00	2,97	1,11
N valide (listwise)	161				

4.1.2.3.5 La taille de l'entreprise multinationale

Les tableaux 21 et 22 présentent les données relatives à la taille des entreprises multinationales. Premièrement, les résultats présents dans le tableau 18 nous indiquent qu'en moyenne, les entreprises multinationales ont à leur actif 29 310 employés. Toutefois, si nous prenons en considération le maximum (461 000 employés) et le minimum (109 employés), nous constatons qu'il y a un grand écart entre les données, d'autant plus que l'écart type est de 63 123.

Tableau 21 : Distribution des répondants relative à la taille de leur entreprise multinationale (Section A, Q.3)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Taille de la multinationale	159	109	461 000	29 310	63 123
N valide (listwise)	159				

Dans le but d'amener plus de précisions sur la taille des entreprises multinationales, nous avons classé les données de cette question selon quatre catégories, soit moins de 2000 employés, entre 2000 et 9999 employés, entre 10 000 et 24 999 employés et plus de 25 000 employés. Toutefois, cette classification ne sera pas prise en compte lors des analyses bivariées et multivariées. Les résultats sont présentés dans le tableau 19. À la lecture de ce dernier, nous constatons que dans une proportion de 35,4% les répondants ont affirmé que leur entreprise multinationale a entre 2000 et 9999 employés. Ensuite, selon 26,2% des répondants, leur entreprise a à leur actif 25 000 employés et plus. Aussi, nous constatons que dans une proportion de 18,3% les répondants ont affirmé que leur entreprise multinationale possède moins de 2000 employés, tandis qu'une proportion de 20,1% de ceux-ci ont mentionné que leur entreprise compte parmi ses rangs entre 10 000 et 24 999 employés.

Tableau 22 : Taille des entreprises multinationales selon ces catégories

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 2000	30	18,3
2000 à 9999	58	35,4%
10000 à 24999	33	20,1%
25000 et plus	43	26,2%
Total	164	100,0%

4.2 Les analyses statistiques des données

Dans la section qui suit, nous procéderons à l'analyse statistique de nos données en s'appuyant sur l'inférence statistique. Nous utiliserons donc les corrélations pour vérifier l'existence d'associations bivariées entre nos différentes variables. Nous utiliserons également l'analyse de régressions multivariées afin de mettre à l'épreuve notre modèle théorique. Nous aurons finalement recours à la régression linéaire dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Ainsi, nous établirons une relation statistique entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante afin de trouver quels sont les déterminants des programmes de développement de talents chez les gestionnaires œuvrant au sein des entreprises multinationales.

4.2.1 Les analyses bivariées

La section qui suit présente les résultats qui sont rattachés aux calculs des différentes corrélations qui ont été faites et qui visent à déterminer l'influence des diverses variables entre elles. A cet effet, nous avons fait un tableau des corrélations pour chacun de nos groupes de variables indépendantes. Nous présenterons ainsi les liens entre les différentes variables indépendantes comprises dans chacun de nos groupes et notre variable dépendante, l'utilisation d'un programme de développement de talents chez des gestionnaires internationaux.

Premièrement, le tableau 23 fait état de plusieurs liens qui émergent entre les variables indépendantes relatives aux composantes stratégiques des entreprises multinationales et l'utilisation d'un programme de développement de talents. En effet, nous observons plusieurs corrélations positives et ces dernières sont toutes significatives à 0,01, soit présentant moins de 1% de chance d'erreur. Tout d'abord, nous observons des corrélations positives entre notre variable dépendante et le contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada de la diversité de la main-d'œuvre (0,255), de la progression de carrière des gestionnaires (0,363), ainsi que de la satisfaction de la main-d'œuvre (0,284). Nous constatons également que le niveau d'influence des divisions régionales (0,224) ainsi que le niveau d'influence des divisions internationales (0,273) sont significativement corrélés avec notre variable dépendante. Aussi, la présence ou non de divisions régionales (0,212) semble être reliée à la mise en place de programmes de développement de talents, puisque cet indicateur est corrélé de façon positive et significative avec notre variable dépendante. Enfin, le transfert des pratiques entre les filiales canadiennes et leur entreprise multinationale respective en ce qui a trait à la gestion de la rémunération (0,255), la formation et le développement des compétences (0,244), la participation des employés et la communication (0,243), l'innovation dans les produits et services (0,315), ainsi que l'organisation du travail (0,275) sont tous des indicateurs significativement corrélés avec notre variable dépendante. En fait, seul l'indicateur relatif à la reprise des pratiques relatives à la représentation et la consultation des employés ne présente pas un lien significatif avec notre variable dépendante.

Tableau 23 : Corrélations entre les variables indépendantes relatives aux composantes stratégiques des entreprises multinationales et les programmes de développement de talents

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les composantes stratégiques de la multinationale	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Coefficient de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Section B, Q. 3a	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada des coûts totaux de la main d'œuvre	0,030	0,715	151
Section B, Q. 3b	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada dans le nombre d'employés	-0,047	0,593	153
Section B, Q. 3c	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada du taux de roulement	0,070	0,396	151
Section B, Q. 3d	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada de l'absentéisme	-0,034	0,685	145
Section B, Q. 3e	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada de la productivité de la main d'œuvre	-0,001	0,989	148
Section B, Q. 3f	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada de la diversité de la main d'œuvre	0,255**	0,002	147
Section B, Q. 3g	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada de la satisfaction de la main d'œuvre	0,284**	0,000	148
Section B, Q. 3h	Contrôle ou non par les gestionnaires à l'extérieur du Canada de la progression de carrière des gestionnaires	0,363**	0,000	148
Section G, Q. 4a	Niveau d'influence du siège social de l'entreprise multinationale	0,071	0,389	151

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les composantes stratégiques de la multinationale	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Coefficient de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Section G, Q. 4b	Niveau d'influence des divisions régionales	0,224**	0,006	150
Section g, Q. 4c	Niveau d'influence des divisions internationales	0,273**	0,001	149
Section H, Q.8	Degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de l'entreprise multinationale	-0,011	0,890	147
Section H, Q.1a	Principaux produits et services adaptés aux différents marchés nationaux	-0,096	0,247	148
Section H, Q.1b	Principaux produits et services adaptés aux différentes régions mais uniformisés au sein de ces régions	0,032	0,700	148
Section H, Q.1c	Principaux produits et services uniformisés à travers le monde	0,060	0,468	148
Section A, Q.7	Présence ou non de divisions régionales	0,212**	0,009	152
Section G, Q.1a	Reprise des pratiques relatives à la gestion de la rémunération au sein de l'entreprise multinationale	0,255**	0,002	148
Section G, Q.1b	Reprise des pratiques relatives à la formation et développement des compétences au sein de l'entreprise multinationale	0,244**	0,003	148
Section G, Q.1c	Reprise des pratiques relatives à la participation des employés et communication au sein de l'entreprise multinationale	0,243**	0,003	149
Section G, Q.1d	Reprise des pratiques relatives à la représentation et consultation des employés au sein de l'entreprise multinationale	0,066	0,428	148

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les composantes stratégiques de la multinationale	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Coefficient de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Section G, Q.1e	Reprise des pratiques relatives à l'innovation produits et services au sein de l'entreprise multinationale	0,315**	0,000	149
Section G, Q.1f	Reprise des pratiques relatives à l'organisation du travail au sein de l'entreprise multinationale	0,275**	0,001	149

* La corrélation est significative au niveau 0,05

** La corrélation est significative au niveau 0,01

En deuxième lieu, il ne semble pas avoir de lien significatif entre les variables indépendantes correspondantes aux facteurs exogènes à l'entreprise multinationale et la mise en place de programmes de développement de talents. En effet, le tableau 24 présente les corrélations possibles entre les différentes variables externes à l'entreprise multinationale et notre variable dépendante; cependant aucune d'entre elles n'est significativement corrélée, que ce soit avec une marge d'erreur de 1% ou de 5%. Ainsi, ni le secteur de l'industrie, ni la concurrence, ni la vitesse de changement, ni même l'origine de l'entreprise multinationale ne sont corrélés de façon significative avec notre variable dépendante. En fait, le seul indicateur qui se rapproche du seuil de signification souhaité est celui relatif à l'origine de l'entreprise multinationale, plus précisément celles ne provenant ni de l'Europe et ni des États-Unis, mais plutôt du reste du monde. La corrélation négative entre cet indicateur et l'instauration de programmes de développement de talents est significative à 0,071, présentant cependant un pourcentage d'erreur plus élevé, mais tout de même inférieur à 10%.

Tableau 24 : Corrélations entre les variables indépendantes relatives aux facteurs exogènes et les programmes de développement de talents

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les facteurs exogènes	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Coefficient de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Données provenant du profil des entreprises multinationales	Secteur Construction et Utilités	0,125	0,119	156
Données provenant du profil des entreprises multinationales	Secteur Manufacturier	0,018	0,827	156
Données provenant du profil des entreprises multinationales	Secteur Ventes et Services	-0,097	0,229	156
Section H, Q. 5a	Concurrence au Canada	0,086	0,299	147
Section H, Q. 5b	Concurrence ailleurs dans le monde	0,126	0,126	148
Section H, Q. 12 b	Évolution des parts du marché au Canada	0,109	0,185	150
Section H, Q. 12 c	Évolution des parts du marché à l'extérieur du Canada	-0,010	0,908	135
Section H, Q. 12d	Évolution dans le niveau de rentabilité des opérations de l'entreprise au Canada	-0,056	0,494	151
Section H, Q. 12 e	Évolution de la productivité de la main-d'œuvre	-0,074	0,366	150
Section H, Q. 12 f	Évolution dans les transferts d'emplois vers les établissements à l'extérieur du Canada	0,066	0,437	142
Section A, Q.1	Origine USA	0,008	0,919	156
Section A, Q.1	Origine Europe	0,087	0,281	156
Section A, Q.1	Origine reste du monde	-0,145	0,071	156

* La corrélation est significative au niveau 0,05

** La corrélation est significative au niveau 0,01

En troisième lieu, le tableau 25 présente les corrélations entre les variables indépendantes relatives aux facteurs endogènes à l'entreprise multinationale et notre variable dépendante qui fait référence au recours à des programmes de développement de talents des gestionnaires. Certaines tendances à l'utilisation de ces programmes émergent de ce tableau, notamment plusieurs corrélations significatives à 0,01 dont celle entre l'ancienneté de la filiale canadienne et notre variable dépendante (0,218). Aussi, la présence ou non d'un comité formé de cadres supérieurs responsables du développement de politiques GRH devant être appliquées au niveau mondial est fortement corrélée à la mise en place de programmes de développement de talents (0,240), ainsi que la taille de l'entreprise multinationale (0,279). Par ailleurs, nous notons, à la lecture de ce même tableau, une relation positive et significative à 0,05 entre notre variable dépendante et le fait que les postes de commande au Canada sont occupés ou non par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine (0,194). Finalement, nous observons également une corrélation négative et significative à 0,05 entre l'utilisation de programmes de développement de talents et le fait que les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion (-0,164).

Tableau 25 : Corrélations entre les variables indépendantes relatives aux facteurs endogènes et les programmes de développement de talents

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les facteurs exogènes	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Corrélation de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Section A, Q.4	Ancienneté de la filiale canadienne	0,218**	0,007	154
Section G, Q.1a	Reprise, par l'entreprise multinationale, de nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de la filiale au Canada relatives au salaire et à la gestion du rendement	-0,096	0,242	150

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les facteurs exogènes	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Corrélation de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Section G, Q.1b	Reprise, par l'entreprise multinationale, de nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de la filiale au Canada relatives à la formation et au développement des compétences	-0,117	0,153	150
Section G, Q.1c	Reprise, par l'entreprise multinationale, de nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de la filiale au Canada relatives à la participation des employés et à la communication	0,026	0,751	150
Section B, Q.2	Présence d'un comité (formé de cadres supérieurs) responsable du développement de politiques GRH devant être appliquées au niveau mondial	0,240**	0,004	144
Section D, Q.6a	Entreprise multinationale privilégiant les promotions internes plutôt que le recrutement externe	0,126	0,120	154
Section D, Q.6b	Décisions relatives aux hauts dirigeants prises à l'extérieur du Canada	0,054	0,516	147
Section D, Q.6c	Postes de commande au Canada occupés par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine	0,194*	0,017	151
Section G, Q.3a	Philosophie commune appliquée à l'ensemble des opérations de l'entreprise multinationale	0,145	0,071	155

Questions correspondantes dans le questionnaire	Variable indépendante : Les facteurs exogènes	Variable dépendante: Programmes de développement de talents des gestionnaires		
		Corrélation de Pearson	P (Seuil de signification)	N
Section G, Q.3b	Divisions régionales concevant leurs propres philosophies	0,041	0,611	155
Section G, Q.3d	Filiales nationales développant leurs propres philosophies	0,065	0,423	155
Section G, Q.3e	Philosophie de gestion de l'entreprise multinationale étant un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des opérations	0,112	0,165	155
Section G, Q.3f	Traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ayant une influence déterminante sur la philosophie de gestion	-0,164*	0,041	155
Section A, Q.3	Taille de l'entreprise multinationale	0,279**	0,001	151

* La corrélation est significative au niveau 0,05

** La corrélation est significative au niveau 0,01

4.2.2 Les analyses multivariées

Cette section expose les principaux résultats des analyses effectuées à l'aide du logiciel SPSS qui visent à confirmer l'existence et quantifier l'importance des relations entre les variables. Nous allons ainsi évaluer l'influence des variables indépendantes, soit les stratégies internationales et les facteurs exogènes et endogènes à l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes visant le développement de talents des gestionnaires, laquelle constitue notre variable dépendante.

Il importe de préciser que pour tester chacune de nos hypothèses, des analyses de régression pas à pas ont été effectuées et ce, pour chacun de nos trois groupes de variables indépendantes. La régression pas à pas est une méthode par laquelle le choix

des variables prédictives est effectué par un procédé automatique. C'est une procédure de détermination par étapes des variables explicatives d'une ou de plusieurs autres variables (Hocking, 1976; Draper et Smith, 1981 et SAS Institute Inc., 1989). La régression hiérarchique de type pas à pas introduit donc les variables une par une, en commençant par la variable indépendante la plus hautement corrélée avec la variable dépendante. Par la suite, le procédé automatique sélectionne parmi les variables indépendantes restantes celle dont la corrélation avec la variable dépendante est la plus grande. Ce procédé se poursuit ainsi de suite jusqu'à ce qu'aucune variable indépendante ne soit corrélée avec la variable dépendante.

4.2.2.1 L'influence des stratégies internationales sur les programmes de développement de talents

Le tableau 26 présente les résultats suite à l'analyse de régressions multiples pas à pas quant à la relation entre les stratégies internationales utilisées par les entreprises multinationales et l'établissement de mécanismes visant le développement de talents des gestionnaires. Pour ce faire, nous avons introduit toutes les variables indépendantes appartenant au groupe de variables référant aux stratégies internationales, soit le niveau de contrôle du siège social, l'influence du siège social et des divisions régionales, le degré d'autonomie des opérations canadiennes, la nature des principaux biens et services, la présence ou non de divisions régionales et le transfert des pratiques et des connaissances. Il ressort de ces analyses que le transfert des pratiques relatif à l'innovation en matière de produits ou de services est significativement relié à l'établissement de mécanismes servant au développement des talents des gestionnaires oeuvrant au sein d'entreprises multinationales ($\beta = 0,398, p < 0,001$). De plus, la présence de divisions régionales au sein des entreprises multinationales est également reliée significativement à notre variable dépendante ($\beta = 0,496, p < 0,01$). Deux autres variables indépendantes appartenant au bloc faisant référence aux stratégies internationales sont significativement reliées à l'instauration de mécanismes de développement de talents, soit le niveau de contrôle du siège social sur la diversité de la main-d'œuvre ($\beta = 0,542, p < 0,1$) et sur la progression de carrière des gestionnaires ($\beta = 0,570, p < 0,1$). Enfin, de

façon générale, le groupe de variables faisant référence aux stratégies internationales explique 32,5% ($R^2= 0,325$) des composantes des programmes de développement de talents.

Dans le premier groupe de variables se rapportant aux stratégies internationales, nous avons émis précédemment comme première hypothèse, qu'*une entreprise qui adopte une stratégie de type transnational est davantage susceptible de développer des programmes de développement de talents auprès de ces gestionnaires*. À la lumière de nos résultats, il appert que plusieurs indicateurs de ce type de stratégie sont significativement reliés à notre variable dépendante, plus précisément le transfert des pratiques et des connaissances, la présence de divisions régionales, ainsi que l'interdépendance et l'approche de collaboration entre les filiales et le siège social en ce qui a trait au niveau de contrôle exercé par le siège social de l'entreprise multinationale. Toutefois, puisque les indicateurs référant à ce type de stratégie ne sont pas tous présents, nous ne pouvons que vérifier partiellement cette hypothèse pour le moment.

Tableau 26 : Régressions hiérarchiques pas à pas examinant l'effet des stratégies internationales utilisées par les entreprises multinationales sur les programmes de développement de talents

	Mise en place de programmes de développement de talents
Variables indépendantes	Bêta
1. Transfert des pratiques relatif à l'innovation en matière de produits ou de services	0,398***
2. Présence de divisions régionales	0,496**
3. Niveau de contrôle du siège social sur la diversité de la main-d'œuvre	0,542*
4. Niveau de contrôle du siège social sur la progression de carrière des gestionnaires	0,570*
R²	0,325
R² ajusté	0,302
F	14,226***
N	122

* La corrélation est significative au niveau 0,1

** La corrélation est significative au niveau 0,01

*** La corrélation est significative au niveau 0,001

4.2.2.2 L'influence des facteurs exogènes à l'entreprise multinationale sur les programmes de développement de talents

Afin de vérifier l'existence de relations significatives entre les facteurs exogènes à l'entreprise multinationale et l'établissement de mécanismes visant le développement de talents des gestionnaires, nous avons également procédé à des analyses de régressions multiples pas à pas. Pour ce faire, nous avons introduit toutes les variables indépendantes appartenant à ce groupe de variables, soit le type d'industrie, la situation de concurrence, la vitesse à laquelle la multinationale fait face aux changements, ainsi que l'origine de son siège social. Toutefois, ce procédé n'a permis d'identifier aucune relation significative entre ces facteurs exogènes et l'établissement de programme de développement de talents.

En référence à ce deuxième groupe de variables indépendantes, nous avons stipulé comme deuxième hypothèse que les caractéristiques de l'industrie et les caractéristiques nationales et régionales entourant la multinationale influencent grandement l'adoption de programmes de développement de talents auprès du personnel cadre. Plus précisément, nous avons soumis deux sous hypothèses, soit que *les entreprises multinationales ayant une forte concurrence sur le marché mondial sont plus susceptibles de développer des programmes de développement de talents auprès de leur personnel cadre*. Également, nous estimions que *l'origine du siège social de l'entreprise multinationale serait susceptible d'influencer la mise en place de programmes de développement de talents*. Suite à nos analyses, ces deux sous hypothèses sont donc infirmées, puisqu'aucune relation significative n'est observée.

4.2.2.3 L'influence des facteurs endogènes à l'entreprise multinationale sur les programmes de développement de talents

Le tableau 27 présente les résultats suite à l'analyse de régressions multiples pas à pas quant à la relation entre les facteurs endogènes à l'entreprise multinationale et l'établissement de mécanismes visant le développement des talents. Pour ce faire, nous avons introduit toutes les variables indépendantes appartenant à ce groupe, soit

l'ancienneté de la filiale canadienne, le degré d'autonomie des opérations en GRH des filiales canadiennes, la planification de la relève des dirigeants, la philosophie de gestion de l'entreprise multinationale et la taille de cette dernière. Il ressort de ces analyses que l'ancienneté de l'entreprise multinationale est significativement reliée à l'établissement de mécanismes servant au développement des talents des gestionnaires oeuvrant au sein d'entreprises multinationales ($\beta = 0,163, p < 0,1$). De plus, le fait que les postes de commande au Canada soient occupés par des gestionnaires provenant du siège social est également relié significativement à notre variable dépendante ($\beta = 0,253, p < 0,01$). Nous remarquons également que moins les traditions du pays d'origine ont une influence sur la philosophie de gestion des entreprises multinationales, plus celles-ci instaurent des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre ($\beta = -0,221, p < 0,01$). Deux autres variables indépendantes appartenant au bloc faisant référence aux facteurs endogènes à l'entreprise multinationale sont significativement reliées à l'instauration de mécanismes de développement de talents, soit la taille de l'entreprise multinationale ($\beta = 0,193, p < 0,1$) et la présence d'un comité responsable du développement de politiques GRH ($\beta = 0,165, p < 0,1$). Enfin, de façon générale, le groupe de variables faisant référence aux facteurs endogènes à l'entreprise multinationale explique 23,2% ($R^2 = 0,232$) des composantes des programmes de développement de talents.

En ce qui a trait à ce troisième groupe de variables indépendantes, nous avons émis trois hypothèses susceptibles de soulever des relations significatives entre différentes variables indépendantes appartenant à ce groupe. Tout d'abord, notre troisième hypothèse stipule que *plus le nombre d'années de présence sur le marché international est grand, plus une entreprise multinationale développera des programmes de développement de talents*. Suite à nos analyses, nous sommes en mesure de confirmer cette hypothèse puisque l'ancienneté de la filiale est significativement reliée à notre variable dépendante.

Ensuite, notre quatrième hypothèse suggère qu'*une entreprise multinationale où l'orientation internationale de son siège social est de nature géocentrique instaurera des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre*. À la lumière de nos résultats, il appert que seul un indicateur de ce type d'orientation du siège social est significativement relié à notre variable dépendante, plus précisément le fait que l'influence des traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale sur la philosophie de gestion soit inversement reliée à l'instauration de programmes de développement de talents. En effet, l'identification par rapport à la nationalité du siège social est une caractéristique se rapportant plutôt à une orientation ethnocentrique du siège social, laquelle se retrouve à l'antipode d'une orientation géocentrique qui mise davantage sur une philosophie de gestion présentant un mélange de traditions des différents pays dans lesquels l'entreprise multinationale a des opérations. Toutefois, la présence d'un comité responsable du développement de politiques relatives à la gestion des ressources humaines est une caractéristique propre à une orientation ethnocentrique du siège social et cette dernière est significativement reliée à l'instauration de programmes de développement de talents. Cette structure très centralisée est donc à l'opposé d'une orientation davantage géocentrique. Par conséquent, cette quatrième hypothèse n'est que partiellement vérifiée.

Enfin, notre cinquième et dernière hypothèse repose sur le fait *que plus la taille d'une entreprise multinationale est grande, plus elle établira des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre*. Les résultats présentés dans le tableau 24 présentent une relation significative entre la taille de l'entreprise multinationale et l'instauration de programme de développement de talents. Nous pouvons donc à cet effet confirmer cette hypothèse.

Tableau 27 : Régressions hiérarchiques pas à pas examinant l'effet des facteurs endogènes sur les programmes de développement de talents

	Programmes de développement de talents
Variables indépendantes	Bêta
1. Ancienneté de la filiale	0,163*
2. Postes de commande au Canada occupés par des gestionnaires provenant du siège social	0,253**
3. Traditions du pays d'origine ayant une influence déterminante sur la philosophie de gestion	-0,221**
4. Taille de l'entreprise multinationale	0,193*
5. Présence d'un comité responsable du développement de politiques GRH	0,165*
R²	0,232
R² ajusté	0,201
F	7,438***
N	128

* La corrélation est significative au niveau 0,1

** La corrélation est significative au niveau 0,01

*** La corrélation est significative au niveau 0,001

4.2.2.4 Analyses supplémentaires

Suite aux résultats que nous avons obtenus, il nous a paru intéressant de vérifier s'il existe une prépondérance de l'effet des stratégies internationales sur les facteurs endogènes à l'entreprise multinationale en ce qui a trait à l'établissement de mécanismes visant le développement des talents ou vice versa. Pour ce faire, des analyses de régression pas à pas ont été effectuées. Nous avons ainsi introduit toutes les variables indépendantes référant aux stratégies internationales utilisées par l'entreprise multinationale et aux facteurs endogènes à celle-ci. Quant aux facteurs exogènes, puisqu'aucune relation significative n'a été trouvée, nous avons décidé de ne pas inclure ce groupe de variables indépendantes dans cette analyse.

Les résultats présentés dans le tableau 28 indiquent que les variables indépendantes relatives aux stratégies internationales utilisées par l'entreprise multinationale ainsi que les facteurs endogènes à celle-ci expliquent 38% ($R^2 = 0,380$) des composantes des programmes de développement de talents. Cependant, les résultats

obtenus permettent de constater que l'introduction de ces deux groupes de variables indépendantes dans les analyses de régression pas à pas a réduit l'étendue des relations significatives entre les facteurs endogènes à l'entreprise multinationale et notre variable dépendante. En effet, seules les variables indépendantes relatives à l'influence des traditions du pays d'origine dans la philosophie de gestion de l'entreprise et celles se rapportant à l'ancienneté de la filiale canadienne demeurent significatives à 10%. Plus précisément, lorsque les traditions du pays d'origine ont une influence moindre sur la philosophie de gestion des entreprises multinationales, plus celles-ci instaurent des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre ($\beta = -0,202, p < 0,1$). Aussi, plus l'ancienneté de la filiale canadienne est grande, plus l'entreprise multinationale met en place des programmes de développement de talents ($\beta = 0,173, p < 0,1$). Toutefois, les variables indépendantes relatives au fait que les postes de commande au Canada sont occupés par des gestionnaires provenant du siège social et la présence d'un comité responsable du développement de politiques GRH ne sont plus reliées de façon significative avec notre variable dépendante.

Pour ce qui est des variables indépendantes relatives aux stratégies internationales, nous constatons que toutes celles présentant des relations significatives avec notre variable dépendante, relatées auparavant, demeurent significatives dans cette analyse. En effet, les résultats obtenus restent sensiblement les mêmes en ce qui a trait au transfert des pratiques en matière de produits ou de services ($\beta = 0,196, p < 0,1$), à la présence de divisions régionales ($\beta = 0,276, p < 0,001$), au niveau de contrôle du siège social sur la progression de carrière des gestionnaires ($\beta = 0,206, p < 0,1$) et sur la diversité de la main-d'œuvre ($\beta = 0,186, p < 0,1$). Par conséquent, nous pouvons ainsi observer une prépondérance de l'effet des stratégies internationales sur les facteurs endogènes à l'entreprise multinationale dans l'établissement de mécanismes visant le développement des talents.

Tableau 28 : Régressions hiérarchiques pas à pas examinant l'effet des stratégies internationales et des facteurs endogènes sur les programmes de développement de talents

	Programmes de développement de talents
Variables indépendantes	Bêta
1. Transfert des pratiques relatif à l'innovation en matière de produits ou de services	0,196*
2. Présence de divisions régionales	0,276***
3. Niveau de contrôle du siège social sur la progression de carrière des gestionnaires	0,206*
4. Traditions du pays d'origine ayant une influence déterminante sur la philosophie de gestion	-0,202*
5. Niveau de contrôle du siège social sur la diversité de la main-d'œuvre	0,186*
6. Ancienneté de la filiale	0,173*
R²	0,380
R² ajusté	0,343
F	10,331***
N	107

* La corrélation est significative au niveau 0,1

** La corrélation est significative au niveau 0,01

*** La corrélation est significative au niveau 0,001

CHAPITRE V : DISCUSSION

Le présent chapitre porte sur l'interprétation des résultats obtenus dans le chapitre quatre en regard de la littérature que nous avons analysée dans le premier chapitre. Il présente ainsi les principales conclusions par rapport aux résultats que nous avons obtenus précédemment sous forme de discussion. Nous avons divisé ce chapitre de la façon suivante : dans un premier temps, nous rappelons l'objectif de notre mémoire. Nous vérifions, en regard à nos résultats, si nos hypothèses de recherche sont confirmées ou infirmées. Ensuite, nous résumons les principaux résultats obtenus lors de nos analyses statistiques, ainsi que les principaux constats découlant de nos hypothèses de recherche, afin de répondre à notre question de recherche et aux sous-questions qui en résultent. Finalement, nous présentons les principaux apports de notre recherche, ses principales limites, ainsi que des pistes de réflexions pour les recherches futures.

5.1 Rappel de l'objectif du mémoire

Notre mémoire avait pour objectif principal d'approfondir les connaissances en ce qui a trait aux composantes des programmes de développement de talents des gestionnaires qui œuvrent au sein des multinationales, ainsi que sur les déterminants qui conditionnent leurs mises en place. Pour y parvenir, nous avons confronté différents modèles et moyens qui favorisent le développement du talent à différentes stratégies internationales, ainsi qu'à des influences externes et internes auxquelles les entreprises multinationales font face. Le manque d'écrits sur les relations existantes entre les stratégies internationales, les facteurs exogènes et endogènes et l'établissement de mécanismes servant au développement des talents avaient motivé notre recherche.

Plus précisément, les hypothèses de recherche que nous avons soulevées tentaient de déterminer si une entreprise qui adopte une stratégie de type transnational établissait davantage des programmes de développement de talents auprès de ses gestionnaires (Hypothèse 1) et si les caractéristiques de l'industrie et les caractéristiques nationales et régionales entourant l'entreprise multinationale influençaient grandement l'adoption de programmes de développement de talents auprès des gestionnaires (Hypothèse 2). De plus, cette présente recherche a tenté de vérifier si le nombre d'années de présence sur le marché international pouvait influencer l'adoption de programmes de développement de talents (Hypothèse 3), si une entreprise multinationale où l'orientation internationale de son siège social est de nature géocentrique instaurait davantage ce type de programme auprès de ses gestionnaires (Hypothèse 4) et si la taille de l'entreprise pouvait influencer la mise en place de programmes de développement de talents (Hypothèse 5).

5.2 Discussion des résultats de la recherche

La présente section propose une discussion des résultats obtenus suite aux analyses statistiques visant à vérifier les hypothèses de recherche que nous avons soulevées. Une interprétation des résultats, ainsi qu'un parallèle avec les résultats des études antérieures seront présentés. Aussi, cette section sera conclue par une discussion portant sur les résultats découlant des analyses supplémentaires que nous avons effectuées et qui nous permet de répondre à notre question de recherche.

Dans l'ensemble, les relations entre les variables de notre modèle conceptuel se sont avérées conformes à nos prédictions. En effet, nos résultats confirment l'idée que ce n'est pas toutes les entreprises qui œuvrent sur le marché mondial qui sont susceptibles de mettre en place des mécanismes servant au développement de talents. Les stratégies qu'elles utilisent, le rôle qu'elles confèrent à leur siège social, ainsi que les facteurs internes auxquels elles font face déterminent l'implantation de programmes de développement de talents (Ali, 2001; Saba *et al*, 2008; Schuler et Tarique, 2007). Nous allons toutefois examiner plus en profondeur ces différents résultats en regard des hypothèses de recherche que nous avons avancées.

5.2.1 L'influence des composantes stratégiques de l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes servant au développement des talents

La première hypothèse qui a été soumise suppose *qu'une entreprise qui adopte une stratégie de type transnational est davantage susceptible de développer des programmes de développement de talents auprès de ses gestionnaires*. Les résultats obtenus (Tableau 26) permettent de confirmer cette hypothèse. En effet, les entreprises multinationales ayant des divisions régionales qui favorisent le transfert des pratiques reliées à l'innovation et où leur siège social exerce un contrôle sur la diversité de la main-d'œuvre et sur la progression de carrière des gestionnaires, sont plus prédisposées à instaurer des mécanismes servant au développement de talents de leurs gestionnaires (Tableau 26). Nous allons donc examiner ces caractéristiques que nous croyons être reliées à une stratégie internationale de type transnationale en parallèle avec ce qui a été avancé dans les études antérieures.

Tout d'abord, la présence de divisions régionales ne constitue pas une caractéristique propre à une entreprise multinationale adoptant une stratégie internationale de type transnational, puisque cette présence peut également s'appliquer aux stratégies internationales de type multidomestique et global. Toutefois, elle doit être considérée comme un prérequis de base aux autres caractéristiques.

Ensuite, l'absence de relation entre le contrôle du siège social sur d'autres facettes de la gestion des ressources humaines telles que les coûts totaux de la main-d'œuvre ou la productivité de celle-ci et l'instauration de programmes de développement de talents confère davantage de poids à la confirmation de notre hypothèse. Cette absence de relation est notamment due au fait que les entreprises transnationales sont très décentralisées et que le service des ressources humaines qui les compose sert principalement à définir les politiques organisationnelles et à renforcer une gestion fortement axée sur les activités internationales (Saba *et al.*, 2008). La progression de carrière des gestionnaires comporte ainsi un volet international, tout comme la diversité de la main-d'œuvre. Ces caractéristiques peuvent donc être associées à une entreprise multinationale de type transnational. De plus, le siège social des entreprises

multinationales qui adoptent une stratégie de type transnational joue un rôle de coordination en ce qui a trait à l'identification des hauts potentiels (Evans *et al.*, 2002). Il n'est donc pas surprenant d'observer une relation positive entre le contrôle du siège social sur la progression de carrière des gestionnaires et la mise en place de programmes de développement de talents. À cet effet, le siège social doit ainsi exercer un contrôle sur la progression de carrière des gestionnaires pour mettre en place efficacement des mécanismes servant au développement des hauts potentiels.

Enfin, le transfert des pratiques relatif à l'innovation en matière de produit et services est également une caractéristique propre à une entreprise multinationale adoptant une stratégie internationale de type transnational. En effet, une entreprise transnationale se caractérise par l'interdépendance des ressources et des responsabilités des différentes composantes de l'organisation au-delà de ses frontières nationales (Saba *et al.*, 2008). Elle favorise ainsi le transfert des pratiques et connaissances dans trois sens : du siège social vers les filiales, des filiales vers les filiales et des filiales vers le siège social. Aussi, il a également été montré dans la littérature que les entreprises multinationales oeuvrant dans les secteurs d'activités tels que les produits pharmaceutiques, l'informatique et l'automobile sont davantage susceptibles d'adopter une stratégie internationale de type transnational (Ghoshal et Nohria, 1993). Puisqu'il a été déterminé que les entreprises multinationales de type transnational ont comme objectif macro-économique l'innovation (Solnik, 2004) et que les processus d'innovation deviennent généralement des enjeux d'ordre transnational (Chiesa, Sone et Barbeschi, 1993), les entreprises multinationales adoptant une stratégie de type transnational sont donc beaucoup plus axées sur l'innovation, ce qui expliquerait le transfert des connaissances en ce domaine. Enfin, les entreprises multinationales, adoptant une stratégie transnationale à l'innovation, sont fortement impliquées dans des activités de développement de leur main-d'œuvre, telles que les équipes transnationales. Il a d'ailleurs été montré dans la littérature que l'utilisation de ces équipes constitue un moyen favorisant le développement de talents (Maznevski and DiStefano, 2000).

Ces résultats corroborent ceux obtenus par les recherches antérieures et supportent l'idée qu'une entreprise très adaptée au niveau mondial et très intégrée au niveau local aura à son actif différents moyens visant le développement du leadership international (Baruch et Altman, 2002) et que cette dernière aura comme principal enjeu le développement des talents à travers le monde (Saba et al., 2008; Perlmutter, 1969; Saba, 2001).

5.2.2 L'influence des facteurs exogènes à l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes servant au développement des talents

Une deuxième hypothèse avait été formulée quant à l'influence des caractéristiques de l'industrie et des caractéristiques nationales et régionales entourant l'entreprise multinationale dans l'adoption de programmes de développement de talents auprès du personnel cadre. Plus précisément, nous avons soumis deux sous hypothèses à cet effet, soit que *les entreprises multinationales ayant une forte concurrence sur le marché mondial sont plus susceptibles de développer des programmes de développement de talents auprès de leur personnel cadre*. Également, nous estimions que *l'origine du siège social de l'entreprise multinationale serait susceptible d'influencer la mise en place de programmes de développement de talents*. En regard aux résultats obtenus, l'influence des facteurs exogènes à l'entreprise multinationale n'a pas été confirmée. La situation de forte concurrence et l'origine du siège social n'influent donc pas sur la mise en place de mécanismes servant au développement des talents.

Une explication de nature conceptuelle permet d'éclaircir les résultats que nous avons obtenus. La sous hypothèse relative à la situation de concurrence reposait sur le raisonnement suivant : plus la compétition à laquelle fait face une entreprise multinationale devient globale, plus l'ouverture vers la gestion stratégique de ses ressources humaines à l'international devient significative (Sundaram & Black, 1992; Kobrin, 1992). Or, les études recensées à cet effet ne cherchaient pas de façon expresse à examiner une possible relation entre une forte situation de concurrence et la mise en place de mécanismes servant au développement des talents. Il en est également ainsi en ce qui a

trait à une possible relation entre l'origine du siège social de l'entreprise multinationale et l'instauration de programmes de développement des talents. La gestion stratégique des ressources humaines à l'international est un concept plutôt vaste et il englobe une foule d'activités. Il est donc possible qu'une entreprise multinationale ayant une forte concurrence sur le marché international ne mette pas davantage en place des programmes de développement de talents auprès de ses gestionnaires qu'une entreprise multinationale ayant une faible concurrence et que l'origine de son siège social n'influence pas cette décision. Cela dit, puisqu'aucun écrit antérieur n'a étudié ces relations spécifiques, il serait important que les recherches futures s'y intéressent et qu'elles vérifient si elles parviennent aux mêmes conclusions que notre présente étude.

5.2.3 L'influence des facteurs endogènes à l'entreprise multinationale sur l'établissement de mécanismes servant au développement des talents

Une troisième hypothèse avait été formulée quant à l'influence de l'ancienneté d'une entreprise multinationale sur le marché international. Il avait été anticipé que *plus le nombre d'années de présence sur le marché international est grand, plus une entreprise multinationale développera des programmes de développement de talents*. À cet effet, les résultats que nous avons obtenus (Tableau 27) permettent de confirmer cette relation.

Les résultats vont dans le même sens que ceux observés dans les écrits scientifiques. À cet effet, les travaux de Schuler et al. (1993) supportent l'idée que l'adoption de pratiques ou de programmes en gestion internationale des ressources humaines dépend, entre autres, de l'expérience en gestion des opérations sur le marché mondial. De plus, Bartlett et Ghoshal (1991) soutiennent que les entreprises ayant un plus grand nombre d'années d'expérience sur le marché étranger développent un ensemble plus diversifié de pratiques en matière de gestions des ressources humaines que celles ayant peu d'années d'expérience à l'international, ce qui peut expliquer les résultats obtenus. En effet, l'établissement de programmes de développement de talents n'est pas une pratique courante au même titre que le développement de politiques salariales ou le

contrôle de la productivité de la main d'œuvre, d'autant plus que tous les processus et pratiques utilisés pour le développement de talents doivent être en relation avec la stratégie globale et les besoins de l'entreprise (Black and Gregersen, 2000). Bien qu'il n'y ait aucune recherche antérieure ayant montré la relation spécifique entre l'ancienneté d'une entreprise multinationale et la mise en place de programme de développement de talents, nous estimons (avec précaution) qu'une entreprise multinationale bénéficiant d'un grand nombre d'années dans l'arène internationale est davantage diversifiée dans ses pratiques relatives à la gestion des ressources humaines et peut avoir comme enjeu le développement de ses talents à travers le monde.

Ensuite, il avait été proposé, comme quatrième hypothèse, qu'*une entreprise multinationale dont l'orientation internationale de son siège social est de nature géocentrique instaurera des programmes de développement de talent auprès de son personnel cadre*. Suite aux analyses effectuées (Tableau 27), nous ne sommes pas en mesure de confirmer cette hypothèse.

L'obtention de tels résultats s'avère quelque peu surprenante puisqu'ils ne corroborent qu'une partie des pratiques de gestion internationales des ressources humaines identifiées dans la littérature comme étant de nature géocentrique. En effet, les pratiques visant à décentraliser le pouvoir du siège social aux filiales locales sont présentes dans de nombreuses études et elles sont perçues comme ayant une forte influence sur la mise en place de mécanismes servant au développement des talents. En regard de nos résultats, la seule caractéristique correspondant à une approche géocentrique de la gestion des ressources humaines est la relation négative entre l'influence des traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale sur la philosophie de gestion et l'instauration de programmes de développement de talents. L'identification par rapport à la nationalité du siège social est une caractéristique se rapportant davantage à une orientation de nature ethnocentrique, contrairement à une orientation géocentrique qui mise principalement sur une philosophie de gestion présentant un mélange de traditions des différents pays dans lesquels l'entreprise multinationale a des opérations (Perlmutter, 1969).

Nonobstant, dans notre étude, la relation positive observée entre la présence d'un comité responsable du développement de politiques GRH et la mise en place de programmes de développement de talents correspondent plutôt à une caractéristique propre à une gestion ethnocentrique des ressources humaines. En effet, une des principales caractéristiques de l'approche ethnocentrique est le contrôle dominant qu'exerce le siège social sur les différentes filiales de l'entreprise. En fait, toutes les pratiques et les politiques de gestion sont transférées du siège social vers les filiales et le processus décisionnel dépend entièrement de ce dernier (Perlmutter, 1969). Une autre relation positive observée lors de l'analyse de nos données, et qui correspond à une approche ethnocentrique, est celle obtenue entre le fait que les postes de commande au Canada soient occupés par des gestionnaires provenant du siège social et l'établissement de programmes de développement de talents. En effet, dans une approche ethnocentrique, les postes décisionnels sont généralement occupés par des individus provenant du siège social, contrairement à l'approche géocentrique où les talents proviennent de différentes localisations et où la mobilité internationale n'est pas limitée par les frontières géographiques (Perlmutter, 1969).

En ce qui a trait à la relation entre l'orientation géocentrique du siège social et la mise en place de programmes de développement de talents, les conditions de Perlmutter (1969) n'ont pas été respectées, infirmant ainsi la relation positive entre les deux. Nous ne sommes donc pas en mesure de confirmer notre hypothèse, soit que les entreprises multinationales qui adoptent une orientation de nature géocentrique, en ce qui a trait à leur gestion des ressources humaines, ont comme enjeu majeur le développement des talents. À cet effet, suite aux résultats que nous avons obtenus, nous pourrions affirmer le contraire. Les entreprises multinationales adoptant une orientation ethnocentrique peuvent mettre en place des mécanismes servant au développement des talents. De plus, ces mécanismes sont peut-être davantage reliés à une structure centralisée et ils sont peut-être une affaire concernant principalement le siège social de l'entreprise. En effet, puisque le but de ces programmes est de développer les hauts potentiels à l'échelle globale de l'entreprise, ces derniers doivent faire l'objet d'un contrôle de la part d'une instance connaissant en profondeur les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Enfin, comme dernière hypothèse de relation, il était attendu que *plus la taille d'une entreprise multinationale est grande, plus elle établira des programmes de développement de talents auprès de son personnel cadre*. Une relation significative positive a été trouvée lors de l'analyse (Tableau 27), ce qui confirme notre hypothèse. La taille d'une entreprise multinationale influence donc sur la mise en place de programmes de développement de talents. Ces résultats abondent dans le même sens que ceux recensés dans la littérature. En effet, selon les travaux de Schuler et Tarique (2007), les entreprises multinationales oeuvrant dans plusieurs pays, ayant plusieurs partenaires d'affaires et faisant face à de nombreuses cultures, accordent une grande importance à leur gestion internationale des ressources humaines. De plus, il a été avancé, par ces auteurs, que le développement des talents est une composante majeure de cette gestion internationale des ressources humaines.

5.2.3 Retour sur la question de recherche

Nous tenterons, dans cette section, de répondre à notre question de recherche et aux sous-questions qui en découlent, en résumant les principaux résultats obtenus lors de nos analyses statistiques et en rappelant les principaux constats découlant de nos hypothèses de recherche.

Ainsi, notre question de recherche se présentait de la façon suivante : *Quels sont les déterminants de la mise en place des programmes de développement de talents des gestionnaires internationaux?* Les résultats de nos analyses effectuées dans le chapitre précédent, ainsi que les conclusions découlant de nos hypothèses de recherche, permettent d'avancer deux principaux constats. Tout d'abord, les composantes stratégiques ainsi que les influences endogènes à l'entreprise multinationale sont liées positivement à l'instauration de mécanismes servant au développement des talents chez les gestionnaires. Ensuite, en ce qui a trait aux facteurs exogènes, nos résultats indiquent que ces variables ne sont pas reliées significativement à la mise en place de programmes de développement de talents. Ainsi, nous sommes donc en mesure de défendre que certains éléments liés aux stratégies internationales mises en place par les entreprises

multinationales et certains facteurs internes à celles-ci soient des déterminants importants dans l'instauration de programmes de développement de talents.

La première sous-question découlant de notre question de recherche cherchait à savoir *quelles sont les composantes des programmes de développement de talents des gestionnaires œuvrant au sein des multinationales?* Nos résultats indiquent que les mécanismes qui sont les plus utilisés par les entreprises multinationales sont l'évaluation comparative des performances des gestionnaires et les programmes de qualification et de perfectionnement (Tableau 5). À cet effet, il a d'ailleurs été mentionné dans les études antérieures, qu'un moyen favorisant le développement des talents dans une entreprise multinationale consiste à attribuer des activités de développement orientées vers l'action aux futurs hauts potentiels (Rothwell, 2002; Kesler, 2002 et Charan, 2005). De plus, ces programmes de qualification et de perfectionnement sont en lien avec l'évaluation comparative des performances des gestionnaires, puisqu'ils permettent à l'entreprise de collecter des données sur la performance de ces hauts potentiels et de gérer ainsi efficacement la planification de la relève (Groves, 2007). Toutefois, il est surprenant de constater que les affectations à l'étranger, que ce soit à court ou à long terme, sont les mécanismes les moins utilisés par les entreprises multinationales dans le développement des talents. Ces résultats vont à l'encontre de plusieurs travaux de recherche, puisque l'expérience à l'étranger est souvent reconnue comme étant le mécanisme le plus important au développement des capacités des gestionnaires internationaux (Blake *et al.*, 1999; Boyacigiller, 1991; Gregersen *et al.*, 1998; McCall and Hollenbeck, 2002). En fait, selon les études antérieures, 50% de l'apprentissage se fait par l'expérience de travail, 30% à travers les relations interpersonnelles et seulement 20% à travers la formation et l'éducation (Dodge, 1993, cité dans Conner, 2000). Nos résultats viennent ainsi confirmer l'idée qu'un environnement dynamique comme aujourd'hui requiert plus que des connaissances et des expériences acquises dans le passé (Gregersen *et al.*, 1998; Harvey and Buckley, 2002). En fait, certaines caractéristiques personnelles requises pour être un bon gestionnaire international ne peuvent être développées par l'entremise d'assignments à l'étranger (Caligiuri et Di Santo, 2001). Enfin, si nous poussons l'analyse un peu plus loin et que nous tentons de distinguer le modèle de développement

des talents qui est privilégié par les entreprises multinationales selon les travaux d'Evans *et al.* (2000) et en regard des résultats que nous avons obtenus, nous pouvons affirmer qu'il existe certaines ressemblances avec le modèle utilisant une approche de « cohorte d'élites ». En effet, tout comme les mécanismes qui sont ressortis suite à nos analyses, dans ce modèle, les performances et les comportements sont étroitement surveillés et les recrues sont formées et développées dans différents postes et fonctions sur une longue période de temps (Evans *et al.*, 2002).

Les résultats découlant de nos analyses supplémentaires (Tableau 25) sont ceux qui serviront essentiellement à répondre aux deux dernières sous-questions de notre étude. Rappelons que ces analyses avaient pour but de vérifier la prépondérance des facteurs stratégiques aux entreprises multinationales sur les facteurs endogènes ou vice-versa. Ainsi, nos deux dernières sous-questions cherchaient à distinguer *dans quelle mesure le recours à des programmes de développement de talents est-il défini en fonction des stratégies internationales?* et *dans quelle mesure la mise en place de ces programmes est-elle définie en fonction des facteurs exogènes et/ou endogènes à l'entreprise?* Tout d'abord, l'influence des facteurs exogènes sur la mise en place des programmes de développement de talents n'a pu être vérifiée, puisque ce groupe de variables ne s'est pas avéré significatif lors des calculs de régressions et de corrélations. Selon Schuler et Tarique (2007) Il existe une variété de conditions environnementales qui peuvent influencer l'approche de l'entreprise multinationale en ce qui a trait à la gestion internationale des ressources humaines. Toutefois, notre étude n'a pas révélé une telle influence. Les variables associées aux facteurs exogènes n'étaient pas significatives, ce qui laisse supposer qu'elles ne déterminent pas la mise en place de mécanismes servant au développement des talents. Cependant, l'effet des facteurs externes sur les programmes de développement de talents étant peu exploité dans la littérature, il serait intéressant que des recherches futures s'y intéressent et qu'elles vérifient si les mêmes conclusions que notre présente étude seraient tirées. En conséquence, suite aux résultats que nous avons obtenus, il est possible de constater une prépondérance de l'influence des stratégies internationales sur les facteurs endogènes à l'entreprise multinationale en ce qui a trait à l'établissement de mécanismes servant au développement des talents. Nous

pouvons ainsi corroborer les conclusions avancées par Ali (2001) qui soutiennent que la stratégie organisationnelle adoptée par une entreprise multinationale dictera ses actions.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer qu'il existe certains déterminants aux programmes de développement de talents des gestionnaires internationaux. Celui qui a le plus d'influence sur l'instauration de ces programmes correspond aux stratégies internationales mises en place au sein des entreprises multinationales, notamment celles privilégiant une stratégie de type transnational. Aussi, les facteurs endogènes, spécialement l'influence des traditions du pays d'origine et l'ancienneté de la filiale, peuvent également déterminer l'établissement de tels programmes, mais dans une proportion moindre.

5.3 Les contributions de l'étude

Suite à la discussion portant sur les principaux résultats de notre recherche, cette section est consacrée à l'élaboration d'un bilan relatif aux contributions de notre étude, mais aussi des limites que cette dernière comporte. Nous abordons, dans un premier temps, les contributions de notre recherche sur un plan théorique et pratique. Par la suite, nous présentons qu'elles sont les limites de celles-ci. Finalement, nous terminons par la présentation de quelques pistes de réflexions pouvant servir à des recherches futures.

Notre objectif de recherche était d'apporter plus de compréhension en ce qui a trait aux déterminants des programmes de développement de talents. En fait, puisque la recherche antérieure a été plutôt dispersée et qu'une recherche plus synergique est nécessaire, (Jokinen, 2005), nous espérons apporter un cadre théorique plus complet, pour comprendre les processus et les interactions étant à la base du développement de talents. Nous avons ainsi comme objectif de préciser quels en sont ses déterminants, qu'est-ce qui influence l'instauration de programmes de développement de talents et quelles sont les composantes qui les caractérisent. À cet égard, la présente recherche comporte plusieurs contributions et ce, autant dans une perspective théorique que pratique.

5.3.1 Applications théoriques

Sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, cette étude permet d'améliorer les connaissances quant à l'influence des facteurs stratégiques et des facteurs externes et internes à l'entreprise multinationale. Compte tenu des résultats obtenus, il est possible d'affirmer que ces déterminants n'influencent pas de la même façon la mise en place de programmes de développement des talents. Alors que les facteurs stratégiques et les influences endogènes à l'entreprise multinationale influencent positivement l'instauration de ce type de programme, une relation non significative a été trouvée entre l'influence des facteurs exogènes à l'organisation et la mise en place de programmes de développement de talents. De plus, en regard des résultats obtenus, il existe une prépondérance de certains déterminants sur d'autres. En effet, les stratégies internationales que les entreprises multinationales adoptent ont beaucoup plus de poids que les facteurs endogènes à celles-ci dans la mise en place de mécanismes servant au développement des talents.

Une autre contribution intéressante de cette recherche est qu'elle a regroupé plusieurs éléments pouvant déterminer l'instauration de programmes de développement de talents, alors que la majorité des recherches se sont concentrées principalement sur l'influence des facteurs stratégiques entourant les entreprises multinationales. En effet, aucune recherche recensée n'a étudié l'influence des facteurs exogènes sur la mise en place de programmes de développement de talents, contrairement à la présente étude. Bien qu'il n'y ait pas eu présence de relations significatives entre ces facteurs et la mise en place de programme de développement de talents, il n'en demeure pas moins que cela collabore à l'avancement des connaissances. De plus, peu de recherches ont étudié l'influence des facteurs endogènes dans son ensemble. La plupart de ces dernières ont analysé l'influence des facteurs endogènes de façon unidimensionnelle en considérant que l'orientation internationale du siège social de l'entreprise multinationale. Notre recherche a poussé l'analyse plus loin en intégrant à ce concept deux dimensions très peu exploitées dans la littérature, soit la taille de l'entreprise multinationale et l'ancienneté en terme d'expérience en gestion des opérations à l'international. La présente étude nous a

donc permis de faire un examen plus complet et plus précis des déterminants qui conditionnent la mise en place de programmes de développement de talents, ainsi qu'à une meilleure compréhension des relations existantes entre ces facteurs et l'instauration de ces programmes.

Enfin, cette recherche remet en question le soi disant alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'orientation internationale du siège social. En effet, il avait été démontré, dans la littérature, que le développement des talents constitue un des défis de l'entreprise multinationale qui adopte une approche de type géocentrique en ce qui a trait à l'orientation de son siège social (Saba et al., 2008; Perlmutter, 1969; Saba, 2001). Toutefois, nos résultats indiquent qu'une entreprise multinationale qui adopte une orientation aux antipodes de celle géocentrique et qui est davantage ethnocentrique met en place tout autant, sinon plus, des mécanismes servant au développement des talents auprès de ses gestionnaires. Bien entendu, ce n'est pas toutes les entreprises œuvrant à l'étranger qui sont susceptibles de développer des programmes de talents, toutefois elles ne sont peut-être pas obligées d'adopter tel ou tel type de vision pour être intéressées à développer ses talents et mettre en application des pratiques ressources humaines qui vont en ce sens.

5.3.2 Applications pratiques

À un niveau plus pratique, il est dans l'intérêt des gestionnaires en ressources humaines de comprendre ce qui peut influencer la mise en place d'un programme de développement de talents, puisque cette attitude favorise le succès des opérations à l'international. Notre étude apporte donc une vision pratique au champ de la gestion internationale des ressources humaines. Elle permet aux professionnels en ressources humaines de mieux comprendre quels déterminants relatifs à l'entreprise multinationale dans laquelle ils œuvrent, influencent le plus sur la mise en place d'un programme de développement de talents. Les résultats de la présente étude sont importants pour ces professionnels, puisqu'ils suggèrent que l'établissement de ces programmes est associé à la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise multinationale. Les pratiques de gestion des

ressources humaines devront donc être adaptées pour répondre aux exigences de ces différentes stratégies d'affaires. Les professionnelles en ressources humaines devront aussi être en mesure de développer les ressources et les compétences nécessaires à cette réalisation.

Notre présente étude permet également aux gestionnaires en ressources humaines de cerner les meilleures pratiques susceptibles de favoriser le développement des futurs talents. À cet effet, de nombreuses pratiques peuvent optimiser le développement des talents dans les entreprises multinationales. En conséquence, en plus de l'expérience, les études antérieures ont démontré que le mentorat, l'identifier et la codifier, les talents, l'attribution d'activités de développement orientées vers l'action, l'amélioration de la visibilité des hauts potentiels, le développement du talent à travers l'enseignement, ainsi que le renforcement de la culture organisationnelle face au développement de ce dernier comptent parmi les meilleurs moyens favorisant le développement du talent. Notre étude rejoint ainsi les conclusions conceptuelles de Groves (2007) et démontre empiriquement que l'évaluation comparative des performances des gestionnaires et les programmes de qualification et de perfectionnement sont des composantes des programmes de développement des talents.

5.4 Les limites

Notre recherche ne saurait se soustraire à certaines limites qu'accusent toutes études de ce genre. La première limite se rapporte à la structure de preuve de cette étude, soit l'utilisation de données secondaires. Les données recueillies limitent la portée de nos résultats, car l'opérationnalisation des variables s'avère difficile lorsqu'il est question de données secondaires. Puisque nous n'avons pas le contrôle sur les indicateurs disponibles, nous avons dû nous concentrer sur les questions posées dans le questionnaire. Les éléments sur lesquels les participants ont été interrogés ont ainsi été adaptés à notre modèle conceptuel. Le fait d'avoir pu bénéficier d'un questionnaire bâti sur mesure selon notre modèle de recherche aurait contribué à une meilleure généralisation de nos résultats.

Par le fait même, notre présente étude a été limitée quant à la représentation de notre variable dépendante. En effet, le nombre restreint de composantes servant au développement des talents constitue une limite de cette présente recherche. À cet effet, certains moyens cités dans la littérature n'étaient pas présents dans le questionnaire. En plus des cinq différents moyens présents dans ce dernier, il aurait été intéressant de vérifier l'influence des stratégies internationales et des facteurs exogènes et endogènes sur les « meilleures pratiques » servant au développement de talents identifiés par Groves (2007) tels que le mentorat et le développement d'une culture organisationnelle favorisant ce développement.

En troisième lieu, nous relevons également une limite quant à la possibilité de généralisation de nos résultats, puisque l'échantillon que nous avons utilisé a été formé de manière raisonnée plutôt qu'aléatoire. Cette sélection sur base de volontaires laisse place à de la subjectivité dans les résultats, puisque certains écrits évoquent le fait que les volontaires ont généralement des caractéristiques psychologiques particulières (volonté de plaire, désir de connaître...etc.) et que, par conséquent, toute généralisation est hasardeuse (Gauthier, 2006). De plus, l'utilisation du questionnaire comme instrument de mesure renferme aussi quelques limites. Le questionnaire offre la possibilité de quantifier de multiples données et de procéder dès lors à de nombreuses analyses de corrélation. Toutefois, la superficialité des réponses ne permet pas l'analyse de certains processus ou conceptions (Quivy et Van Campenhout, 2006). En effet, le questionnaire ne permet pas d'aller plus en profondeur dans les questions posées contrairement à l'utilisation de l'entrevue par exemple. Aussi, le questionnaire utilisé est affecté par le biais de la commune mesure, puisque toutes les dimensions présentes dans notre modèle conceptuel ont été évaluées en même temps.

Enfin, le fait que nous n'avions qu'un seul répondant par organisation constitue également une limite à notre recherche. Bien que cette personne corresponde au gestionnaire en ressources humaines le plus haut placé dans l'entreprise et qu'il était en bonne position pour commenter les pratiques de gestion internationale des ressources humaines utilisées par l'organisation, il n'en demeure pas moins que les résultats peuvent

être faussés par un manque d'objectivité de la part des répondants. Le fait d'avoir plus d'un répondant par organisation est une solution pour pallier au biais de la subjectivité des répondants, toutefois cette démarche est beaucoup plus coûteuse.

5.5 Les pistes de recherches futures

Le modèle que nous avons proposé a permis d'identifier les déterminants relatifs à la mise en place de programmes de développement de talents auprès des gestionnaires oeuvrant au sein d'entreprises multinationales. Toutes les remarques que nous avons présentées auparavant doivent constituer un point de départ pour les futures recherches en ce domaine. Néanmoins, il est pertinent de présenter d'autres pistes de réflexions pouvant servir aux recherches futures.

Tout d'abord, il serait intéressant que les recherches futures approfondissent le concept de mécanismes servant au développement de talents et qu'elles intègrent les « meilleures pratiques » recensées dans la littérature dans leur modèle de recherche. Il serait intéressant de voir qu'est-ce qui influence la mise en place de ces pratiques et quel est le profil d'entreprise susceptible de les adopter. D'autres études pourraient également chercher à mesurer l'efficacité des mécanismes servant au développement des talents sur la productivité des ces hauts potentiels. Il serait pertinent à cet effet d'effectuer une recherche de nature longitudinale et de connaître ainsi l'évolution de la performance des gestionnaires à travers les différents moyens utilisés par les entreprises multinationales dans le développement de ses talents.

Aussi, en regard aux résultats que nous avons obtenus, plus précisément en ce qui a trait au possible lien entre l'approche ethnocentrique et l'établissement de programmes de développement de talents, il serait intéressant d'effectuer une recherche ayant comme population cible les sièges sociaux de différentes entreprises multinationales. Puisque ces derniers sont peut-être davantage concernés par la mise en place de ces programmes, de nouvelles conclusions pourraient ainsi en être tirées.

Finalement, nous sommes d'avis que la poursuite de la recherche empirique dans le domaine s'avère essentielle pour que la validation des liens théoriques sur le sujet soit effectuée. Des études qualitatives pourraient également être effectuées dans le but d'aborder la réalité de la mise en place de mécanismes servant au développement des talents d'une manière différente. En fait, comme l'a d'ailleurs suggéré Jokinen (2005), la recherche antérieure a été plutôt dispersée et une recherche plus synergique est nécessaire, ainsi qu'un cadre théorique plus complet, pour comprendre les processus et les interactions étant à la base du développement des talents.

CONCLUSION

La présente recherche avait pour but de d'approfondir les connaissances relatives aux déterminants et aux composantes de l'implantation de programmes de développement de talents chez les gestionnaires internationaux oeuvrant au sein d'entreprises multinationales. Notre problématique de recherche s'inscrivait dans le cadre des répercussions qu'engendre le phénomène de la mondialisation auprès des entreprises multinationales. De nos jours, les entreprises multinationales se font non seulement compétition sur la base des coûts, mais également sur la différenciation par la qualité (Veltz, 2008). L'ouverture des marchés confère ainsi de grands défis stratégiques pour ces entreprises, plus particulièrement lorsqu'il est question de développer les ressources nécessaires à une expansion internationale réussie. Face à des cultures différentes, les entreprises multinationales doivent avoir dans leur rang des gestionnaires internationaux aptes à transiger avec cette complexité culturelle, puisque ces derniers sont essentiels pour le succès de toutes les entreprises multinationales (Caligiuri et Di Santo, 2001).

Face à la pénurie menaçante de gestionnaires internationaux (Gregersen, Morrison et Black, 1998), l'intérêt grandissant pour les programmes de développement de talents fait couler de plus en plus d'encre. Le développement de ces gestionnaires est un défi très complexe que les entreprises multinationales ne peuvent se permettre de prendre à la légère. La formation n'est pas suffisante pour assurer la pérennité de ces programmes. En fait, plusieurs pratiques optimisent le développement du talent dans les entreprises multinationales et favorisent, par le fait même, la planification de la succession dans les postes de gestion (Groves, 2007). Toutefois, ces entreprises doivent comprendre quels modèles et quels moyens relatifs au développement des talents sont les plus susceptibles d'engendrer du succès dans leurs entreprises respectives et ce, en regard aux stratégies internationales qu'elles mettent en place et aux facteurs internes et externes auxquels elles sont confrontées.

Les recherches empiriques sur le développement des talents sont très peu nombreuses, notamment celles traitant spécifiquement des programmes de développement de talents. En effet, beaucoup plus de recherches se penchent sur la description des compétences leadership international. C'est pourquoi une recherche plus synergique est nécessaire, ainsi qu'un cadre théorique plus complet, pour comprendre les processus et les interactions étant à la base du développement de talents.

En vue d'étudier les déterminants et les composantes des programmes de développement de talents, nous avons, dans un premier temps, fait une recension des écrits portant sur le leadership international et sur le profil identifié dans les écrits d'un bon leader international. Ensuite, nous avons dégagé les principaux déterminants susceptibles d'influencer la mise en place de programmes de développement de talents, soit les stratégies internationales et les facteurs exogènes et endogènes à l'entreprise multinationale. Enfin, nous avons procédé à l'examen des différents modèles de développement des talents, ainsi qu'aux différents moyens pouvant servir au développement des potentiels.

Dans le deuxième chapitre, nous avons tout d'abord défini notre problématique et notre objectif de recherche. Par la suite, nous avons proposé un cadre conceptuel en regard à ce que nous avons recensé dans les écrits et avons établi les liens entre nos différentes variables. Nous avons conclu ce chapitre en établissant nos questions de recherche et les différentes hypothèses qui feront l'objet d'une analyse quantitative.

La méthodologie adoptée pour réaliser notre recherche a été relatée dans le troisième chapitre. Nous avons ainsi déterminé notre type de recherche, ainsi que l'échantillon et l'instrument de mesure utilisés. Ensuite, nous avons élaboré notre modèle opératoire en identifiant les items du questionnaire utilisé dans le cadre de notre recherche correspondant à chacune de nos indicateurs. Finalement, notre plan d'analyse a été présenté. À cet effet, nous avons donc effectué des analyses statistiques descriptives, bivariées et multivariées à l'aide du logiciel SPSS.

Dans les quatrième et cinquième chapitres, nous avons présenté nos résultats ainsi que l'interprétation de ceux-ci. Les conclusions de notre étude permettent d'avancer plusieurs constats et de répondre à nos questions de recherche. Les analyses de régressions multiples permettent de confirmer, dans l'ensemble, nos hypothèses de recherche. Plus précisément, le fait qu'une entreprise soit de type transnational est lié positivement à l'instauration de programmes de développement de talents. La mise en place de ces programmes pour les gestionnaires internationaux est également associée de façon positive au nombre d'années de présence sur la sphère internationale et à la taille de l'entreprise multinationale. Toutefois, contrairement à ce qui était attendu, notre analyse ne montre pas de relations significatives entre les facteurs exogènes à l'entreprise multinationale et l'établissement de mécanismes servant au développement de talents. À cet effet, les deux sous hypothèses que nous avons formulées ont été infirmées. Il appert ainsi que l'origine du siège social de l'entreprise multinationale et la présence d'une forte concurrence sur le marché international ne sont pas des déterminants de la mise en place de programmes de développement de talents. En ce qui a trait à la dernière hypothèse, il semble que la relation établie dans la littérature entre l'orientation de type géocentrique du siège social de l'entreprise multinationale et l'établissement de programmes de développement de talents ne se soit pas avérée fondée dans notre recherche. En fait, il semble même qu'une entreprise multinationale où l'orientation internationale de son siège social soit de type ethnocentrique mette davantage en instauration des mécanismes servant au développement de talents. Ces programmes sont donc davantage liés à une notion de contrôle de la part du siège social de ces entreprises.

En regard aux résultats obtenus, il appert que les facteurs stratégiques jouent un rôle prédominant dans la mise en place, par les entreprises multinationales, de programmes de développement de talents et ce, davantage que les facteurs endogènes à celles-ci. Au niveau des composantes des programmes de développement de talents, nos analyses indiquent que les mécanismes qui sont les plus utilisés par les entreprises multinationales sont l'évaluation comparative des performances des gestionnaires et les programmes de qualification et de perfectionnement. De plus, le modèle de développement de talents qui est privilégié par les entreprises multinationales, selon les

travaux d'Evans *et al.* (2000) et en regard aux résultats que nous avons obtenus, est celui se rapportant à l'approche de « cohorte d'élites ». Par conséquent, les professionnels en ressources humaines doivent porter une attention particulière sur ces éléments afin de maximiser l'efficacité de la mise en place de programmes de développement de talents.

Pour conclure, la présente recherche a permis une meilleure compréhension des composantes et des déterminants de la mise en place des programmes de développement des talents, à savoir quel type d'entreprise est davantage susceptible de mettre en application ces programmes et sous quels modèles et moyens ces derniers prennent forme.

RÉFÉRENCES

Adler, N.J. and Bartholomew, S. (1992) "Managing Globally Competent People" *Academy of Management Executive*, 6(3): 52-65.

Adler Nancy J, Brody, Laura W and Osland, Joyce S. (2001). «Going beyond twentieth century leadership: A CEO develops his company's global competitiveness». *Cross Cultural Management*. Vol. 8, N° 3/4; pg. 11, 24 pgs

Ali Abbas J. (2000). «Globalization of business, Practices and theories». *International Business Press*.

Audet, M. et Larouche, V. (1998). «Paradigmes, écoles de pensée et théories en Relations Industrielles, *Relations Industrielles*, vol. 43, no. 1, pp.3-30.

Barham K. and Oates, D. (1992) "The International Manager, The Economist Books Limited, les Éditions d'Organisation.

Barny, J. and Wright, P. (1998) "On becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37: 31-46.

Bartlett, A. et Ghoshal, S. (1990) "Matrix Management : Not a Structure, a Frame of Mine, *Harvard Business School Press*.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2003), « What Is a Global Manager? » *Harvard Business Review*, p. 101-108.

Baruch, Y. and Altman, Y. (2002), "Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy". *Human Resource Management*, vol. 41, no. 2, p. 239-259.

Biggs, E.L. (2004). «CEO succession planning: an emerging challenge for boards of directors». *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1, pp. 105-07.

Black, J.S. and Gregersen, H.B., (2000). "The right way to manage expatriates". In: Garten, J.E., Editor, 2000. *World view: Global Strategies for the new economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Blalock, Hubert M. (1979): *Social Statistics*. McGraw Hill, Mew York. 625 pages.

Blondin-Beye, Amineta, «Développement du leadership international dans les multinationales: Les effets des programmes de mobilité internationale.», mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal, 2004.

Bingham Christopher B, Felin Teppo, Black J Stewart. (2000). «An interview with John Pepper: What it takes to be a global leader», *Human Resource Management*. Vol. 39, N° 2,3; pg. 287

Bonnstetter, B.J. (1999) « *The DNA of global leadership competencies* », paper presented at the SHRM 22nd Annual Global HR Forum, Orlando, FL, 11-14 April

Bordeleau, Y. (1982). *Comprendre l'organisation, approches de recherche*. Les éditions Agence d'Arc Inc.

Boudreau, J., Ramstad, P. and Dowling, P. (2003) "Global Talentship: Towards a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success". In Mobley, W. and Dorfman, P. (eds) *Advances in Global Leadership*. New York: JAI Press.

Boyer, R. (1997). "Les mots et les réalités" dans Boeyr et al., *Mondialisation au-delà des mythes*, Paris : Les dossiers de l'état du monde p. 15-45.

Brake, T. (1997) "*The Global Leader. Critical Factors for Creating The World Class Organization*, Irwin Professional Publishing, Chicago, IL.

Brake, T., Walker, D. and Walker, T. (1995) "*Doing Business Internationnally. The Guide to Cross-cultural Success*, Irwin Professional Publishing, Burr and Ridge, IL

Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H. (2005) "Toward a New Model of Globalization Human Resource Management", *International Journal of Human Resource Management*, 16: 949-70.

Briscoe, D. and Schuler, R.S. (2005), *International Human Resource Management 2 edn*. London: Routledge, 2005: PriceWaterhouseCoopers, 9th Annual Global CEO Survey: *Globalisation and Complexity*. New York: PWC; Trade and Development Report 2005

Caligiuri, Paula; Santo, Victoria Di. (2001). «Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments? » *Human Resource Planning*, Vol. 24 Issue 3, p27-35, 9p

Chao, G., Walz, P. and Gardner, P. (1992) «Formal and informal mentorships: a comparison of mentoring functions contrasted with non mentored counterpart ». *Personnel Psychology*, vol. 45, no. 3, pp. 619-36.

Charan, R. (2005), «Ending the CEO succession crisis». *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 2, pp. 72-81.

Chiesa, V., Sone, M. et Barbeschi, M. (1993). Managing innovation projects in the transnational firm. Parrue dans: *Engineering Management Conference, 1993. 'Managing Projects in a Borderless World'. Pre Conference Proceedings., 1993 IEEE International*, p. 67-71. New Delhi, India.

Conger J. and Fulmer, R. (2003), «Developing your leadership pipeline». *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 12, pp. 76-90.

Conner, Jill, (2000). «Developing the global leaders of tomorrow ». *Human Resource Management*. Vol. 39, No. 2,3; p. 147

D Bradford Neary, Don A O'Grady. (2000). «The role of training in developing global leaders: A case study at TRW Inc». *Human Resource Management*. Vol. 39, No. 2,3; p. 185

Derr, B.C. and Odou G.R. (1991) « Are U.S. Multinational Adequately Preparing Futur American Leaders for Global Competition?» *International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, no. 2, pp. 227-244.

Doucet, R. (2002) « Les programmes de développement des leaders dans les entreprises mondiales », *Gestion*, vol. 27, no. 1, p. 66-76.

Dowling, P., Welch, D. and Schuler, R. (1998). *International Human Resource Management*, 3rd edn. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Draper, N. and Smith, H. (1981) *Applied Regression Analysis, 2d Edition*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Dwyer, R. (2003) « Career progression factors of Aboriginal executives in Canada federal public service», *Journal of Management Development*, vol. 22, no. 9, pp. 881-9.

Evans, Pucik et Barsoux (2002), « The Global Challenge: International Human Resource Management» éd. *Mcgraw-Hill*, Chapitre 8, p. 349-404.

Falissard, B. (1996) *Comprendre et utiliser les statistiques dans les sciences de la vie*. Paris, Masson, 314p.

Fortin, Marie-Fabienne. « Fondements et étapes du processus de recherche », Montréal, Chenelière Éducation, 2006, 485 p.

G. Tomas M. Hult, O.C. Ferrell, Patrick L. Schul, (1998). «The effect of global leadership on purchasing process outcomes» *European Journal of Marketing*. Vol. 32, N° 11/12; pg. 1029

Gary Oddou, Mark E Mendenhall, J Bonner Ritchie. (2000). «Leveraging travel as a tool for global leadership development», *Human Resource Management*. Vol. 39, No. 2,3; p. 159

Gooderham, P. and Nordhaug, O. (2006) "HRM in Multinational Corporations: Strategies and Systems". In Larsen, H.H. and Mayerhofer, W. (eds) *Managing Human Resources in Europe*. London: Routledge, pp. 87-106.

Gregersen H. B., A. J. Morrison et J.S. Black (1998) «Developing Leaders for the Global Frontier», *Sloan Management Review*, autumn, p. 21-32.

Groves, Kevin S.(2007) « Integrating leadership development and succession planning best practices ». *Journal of Management Development*, vol. 26, no. 3, pp. 239-260.

Gupta, A. and Govindarajan, V. (2001) “Converting Global Presence into Global Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, 15: 45-56.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2002) “Cultivating global mindset” *Academy of Management Executive*, vol. 16, no. 1, pp. 116-26.

Harvey, M. and Buckley, R.M. (2002), « Assessing the “conventional wisdom’s” of management for the 21st Century organization», *Organizational Dynamics*, vol. 30, no. 4, pp. 368-78.

Hébert, L. (2002), «Stratégies internationales et développement d’un leadership mondial», *Gestion*, vol. 27, no. 1, p. 78-85.

Hill, W.L. (1997) “International Business: Competing in the global marketplace”, second edition.

Hillman, L.W., Schwandt, D. and Bartz, D. (1990), “Enhancing staff member’s performance through feedback and coaching”, *Journal of Management development*, vol. 9, no. 3, pp. 20-7.

Hocking, R. R. (1976) "The Analysis and Selection of Variables in Linear Regression", *Biometrics*, 32.

Hofstede, G. (2001), “Culture’s Conséquences: Comparative Values, Behaviors, Institutions and Organization across Nations”. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

House, R., Hanges, P. Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004) “Culture, Leadership, and Organization: The Globe Study of 62 Societies”. Thousand Oaks, CA: Sage.

J. Stewart Black, Hal B Gregersen. (2000). «High impact training: Forging leaders for the global frontier», *Human Resource Management*. Vol. 39, No. 2,3; p. 173

Jaussaud, Schaaper, Zhang. (2000). «Gestion internationale des ressources humaines: pratiques d’expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationales». *Revue de gestion des ressources humaines*, No. 38.

Jokinen, Tiina. (2005). «Global leadership competencies: a review and discussion», *Journal of European Industrial Training*, vol.29 no. 3, pp. 199-216

Kent Thomas W., Crotts, John C., Aziz, A. (2001) "Four Factors of Transformational Leadership Behaviour, *Leadership an Organizational development Journal*, vol. 22, no. 5.

Kesler, G. (2002), «Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development», *Human Resource Planning*, vol. 25, no. 1, pp. 32-45.

Kidger, Peter J. (2002) "Management structure in multinational enterprises, responding to globalisation" *Employees Relation*, vol. 24, no. 1.

Kilian, C.M., Hukai, D. and McCarty, C.E. (2005) «Building diversity in the pipeline to corporate leadership», *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 2, pp. 155-68.

Kobrin, S.J. (1992), "Multinational strategy and international human resource management policy". Unpublished paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.

Kohonen Eeva, (2005). «Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective». *Personnel Review*. Vol. 34, N° 1; pg. 22, 15 pgs

Kotter, John, (1990) "What leaders really do?" *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 103-111.

Kur E. and Bunning R. (2002), «Assuring corporate leadership for the future». *Journal of Management Development*, vol. 21, no. 9, pp. 761-79.

Lobel, Sharon A. (1990) «Global Leadership Competencies: Managing to a Different Drumbeat». *Human Resource Management*, Vol. 29, N° 1; pg. 39, 9 pgs

Lodge, G. (1995). *Managing globalization in the age of interdependence*, San Diego: Pfeiffer and Co.

Madhok, A. and Liu, C. (2006) "A Coevolutionary Theory of the Multinational Firm", *Journal of International Management*, 12: 1-21.

Maznevski, Martha L; Joseph J DiStefano. (2000), «Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams», *Human Resource Management*, Vol. 39, Nos. 2 & 3, pp. 195- 208.

McCall, M.W., Lombardo, M.M. and Morrison A. (1988), "The Lesson of experiences" Lexington Books, Lexington, MA.

McCauley, C.D. (1986), "Developmental Experiences in Managerial Work", *Center for Creative Leadership*, Greensboro, NC.

McCauley, C.D., Eastman, L.J. and Ohlott, P.J., (1995) "Linking management selection and development through stretch assignments", *Human Resource Management*, vol. 34, no. 1, pp. 93-115.

Morrison, Allen J. (2000), «Developing a global leadership model», *Human Resource Management*, Vol. 39, Nos. 2 & 3, pp. 117–131.

Ondrack, Daniel (1995). «International Transfers of Management in North American and European Mnes. ». *Journal of International Business Studies*, vol. 16, no. 3, pp.1-9.

Peretti J-M., Cazal D. et Quisuandon F. (1990) « Vers le management international des ressources humaines », Paris : Liaisons, 283 p.

Pucik, V. et T. Saba (1997), «Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-Art», *Human Resource Planning*, vol. 21, no. 4, p. 40-54.

Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. 2006. « Manuel de recherche en sciences sociales ». 3^e édition, Paris : Dunod.

Rothwell, W. (2002), «Putting success into your succession planning», *Journal of Business Strategy*, vol. 3, no. 2, pp. 48-85.

Saba, T. (2001). « La GRH dans les entreprises internationales : une réalité complexe et des exigences nouvelles », *Effectif*, vol. 4, no. L, pp. 22-30.

Saba, T. (2006), « Notes du cours REI-6611: Aspects internationaux en relations industrielles ».

Saba, T., Dolan, S., Jackson, S.E. et Schuler, R.S. (2008), « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 4^{ème} édition, Édition du renouveau pédagogique, Montréal, 654 pages.

SAS Institute Inc. (1989) *SAS/STAT User's Guide, Version 6, Fourth Edition, Volume 2*, Cary, NC: SAS Institute Inc.

Schuler, R. (2007) "Globalization: Realities and Trends: Implications for IHRM, MNEs/SMEs and Employees", keynote presentation at the 9th IHRM Conference in Tallinn, Estonia, 12-15 June 2007.

Schuler, R., Dowling, p. and DeCieri, H. (1993) "An Integrative Framework for Strategic International Human Resources Management, *International Journal of Human Resource Management*, 4: 717-64. Published concurrently in the *Journal of Management*, 19:419-59.

Schuler R. and Jackson, S. (2005) "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the US. The Growth in Importance of the International Perspective" *Management Revue*, 16: 11-35.

Schuler, R. and MacMillan, I. (1984) "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices". *Human Resource Management*, 23: 241-55.

Schuler R.S. and Tarique, I. (2007), "International resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 5, pp. 717-745.

Schuler R.S., Tarique, I. and Jackson, S.E. (2004) « International Human Resource Management », Presentation at the 7th IHRM Conference, Limerick, Ireland, June 2004: Schuler, R. and Jackson, S. (2005:11-35).

Solnik, Bruno H. (2004) *International Investments*, 5th Ed., Addison-Wesley, ISBN: 0-321-22389-6.

Sparrow P. and Braun, W. (2006) "Human Resource Strategy in International Context" In Harris, M.M. (ed.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum's Organizations and Management Series.

Sparrow P. and Brewster, C. (2006) "Globalization HRM: The Growing Revolution in Managing Employees Internationality", In Cooper, C. and Borke, R. (eds) *The Human Resources Revolution: Research and Practice*. London: Elsevier.

Strauss, G. and Whitfield, K. (1998), Researching the world of work. *Strategies and methods in studying industrial relations*, Ithaca: ILR Press.

Sundaram, A.K. & Black, J.S. (1992). "The environment and internal organization of multinational enterprises". *Academy of Management Review*, 17, 729-757.

Suutari, V. (2002), « Global leader development: an emerging research agenda », *Career Development International*, vol. 7, no.4, pp. 218-33

Tabachnik, Barbara G. et Fidell, Linda S. (1996): Using multivariate statistics. Harper and Row, New York. 880 pages.

Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 21: 959-85.

Thiétart, R.A. et al. (2002), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ième} édition, Paris, Dunod.

Tichy, N. (2004), "The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach their Companies to Win", HarperBusiness, New York, NY.

Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealy.

Turban, D.B. and Dougherty, T.W. (1994) «Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success» *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 688-702.

Valerio, A.M. (1990), "A study of the developmental experiences of managers", in Clark, K.E. and Clark M.B. (Eds), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, west Orange, NJ, pp. 521-34.

Veltz, Pierre (2008) *Le nouveau monde industriel*. Édition revue et augmentée, Paris, Éditions Gallimard.

Von Glinow, M., Drost, E. and Teagarden, M. (2002) "Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned from a Globally Distribution Consortium on Theory and Practice", *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 40: 146-66.

Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations*. 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
