

Université de Montréal

**L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines
dans un contexte d'alliance stratégique internationale:
Le cas Star Alliance ☆**

Par

Patrick Martineau

École des 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.)**

Février 1999

©Patrick Martineau, 1999

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Ce mémoire intitulé:

**L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines
dans un contexte d'alliance stratégique internationale:
Le cas Star Alliance ☆**

Présenté par

©Patrick Martineau

a été évalué par un jury composé des personnes suivante:

Guylaine Vallée:	Présidente du jury
Tania Saba:	Directrice de recherche
Jean-Marie Rainville:	Membre du jury

Mémoire accepté le: 14 mai 1999

Sommaire

La présente étude porte sur les impacts de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation, dans un contexte d'alliance stratégique internationale. Ce type de stratégie d'affaires représente un défi de taille et représente également un changement majeur pour les entreprises d'aujourd'hui.

Tandis que l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines a été évaluée selon trois aspects différents, soit la gestion des effectifs, la gestion des compétences et la gestion de la mobilisation, les conséquences étudiées sont quant à elles regroupées en deux ensembles, soit celles relatives aux individus (les attitudes, les comportements et la satisfaction au travail des cadres) et celles qui sont d'ordre organisationnel (les résultats visibles de l'évolution de l'alliance).

Les données de cette recherche ont principalement été recueillies par le biais d'une enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire distribué à 33 cadres qui travaillent chez Air Canada, et qui sont affectés au projet Star Alliance. Ces employés ont été sélectionnés afin de nous permettre de répondre à notre question de recherche, étant donné que ce groupe de travailleurs est le plus affecté par l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et est plus apte à juger de ses impacts sur l'organisation.

Deux types d'analyses ont donc été effectués. Premièrement, une analyse univariée a été réalisée afin d'identifier le profil des répondants, la fréquence des pratiques implantées et l'effet de l'alliance sur les individus et l'organisation. Deuxièmement, une analyse bivariée a été réalisée afin d'observer l'influence de chacune des pratiques de gestion des ressources humaines sur le comportement, l'attitude et le niveau de satisfaction des cadres au travail ainsi que sur l'organisation.

Les résultats de cette enquête permettent de répondre à la question de recherche et apportent des pistes intéressantes pour les recherches futures parce que les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans un contexte d'alliance internationale ne donnent pas toujours les résultats escomptés. Alors que certaines pratiques ont un effet positif sur les individus et sur l'organisation, d'autres occasionnent certains problèmes. L'importance de bien analyser les objectifs de l'alliance et le cycle de vie organisationnel, tout en tenant compte de la stratégie d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines, prend donc une toute autre signification. Ces résultats ne peuvent cependant pas être généralisés étant donné les limites de cette étude. Ils doivent donc être interprétés avec prudence et en tenant compte du contexte particulier du niveau d'analyse et de la population ciblée.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Table des matières	v
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	xii
Liste des annexes	xiii
Les remerciements	xiv
Introduction	1
Chapitre I – La revue de littérature	6
1.1. Le contexte	6
1.1.1. Les définitions	9
1.2. Les fondements des alliances stratégiques internationales	12
1.2.1. Les étapes menant à la formation d'une alliance internationale	12
1.2.2. Le transfert du savoir et les relations de pouvoir	13
1.2.3. L'évolution des alliances stratégiques internationales	17
1.2.4. Les facteurs de succès des alliances stratégiques internationales	19
1.3. Les facteurs d'échecs des alliances stratégiques internationales	23
1.3.1. Facteurs généraux	23
1.3.2. Facteurs relatifs à la gestion des ressources humaines	26

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Pages
1.4 Les pistes de solutions aux problèmes de gestion des ressources humaines occasionnés par les alliances stratégiques internationales	36
Chapitre II - La problématique et l'objet de recherche	47
2.1. La problématique	47
2.2. L'objet de recherche	51
2.3. La question de recherche	52
Chapitre III- Le modèle d'analyse	53
3.1. Le cadre opératoire	53
3.2. Les variables du modèle de recherche	55
3.3. L'opérationnalisation du modèle de recherche	58
3.4. Les relations entre les variables issues de la littérature	60
3.5. Les sous-questions de recherche	63
Chapitre IV - Le cas Star Alliance	64
4.1 La présentation générale de Star Alliance	64
4.1.1. L'historique	64
4.1.2. Le statut des partenaires	66

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Pages
4.2. Les buts et les motifs qui ont contribué à la création de Star Alliance	71
4.2.1. Les buts visés	71
4.2.2. Les aspects qui ont motivé la création de Star Alliance	71
Chapitre V - La méthodologie de recherche	72
5.1. La stratégie de recherche	72
5.2. Le niveau d'analyse	73
5.3. La population de l'analyse	74
5.4. L'échantillonnage	75
5.5. La méthode de collecte des données	76
5.6. Les instruments d'observation	76
Chapitre VI - La présentation des résultats	78
6.1. Le taux de réponses	79
6.2. L'analyse univariée	80
6.2.1. Les caractéristiques individuelles	80
6.2.2. Les caractéristiques organisationnelles	86
6.2.3. L'ampleur des conséquences individuelles et organisationnelles d'une alliance stratégique internationale	89
6.2.4. L'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines dans le cas de Star Alliance	100
6.2.5. La fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines implantées	113

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Pages
6.3. L'analyse bivariée	120
6.3.1. L'impact des pratiques de gestion des effectifs sur les individus et l'organisation	121
6.3.2. L'impact des pratiques de gestion des compétences sur les individus et l'organisation	135
6.3.3. L'impact des pratiques de gestion de la mobilisation sur les individus et l'organisation	146
 Chapitre VII – Discussion	 153
7.1. Les conséquences des alliances stratégiques sur les individus et sur l'organisation	156
7.2. La fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines	159
7.3. Les pratiques et leurs effets sur les individus	166
7.4. Les pratiques et leurs effets sur l'organisation	172
 Conclusion	 176
 Bibliographie	 184

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 1 Opérationnalisation de la recherche	58
Tableau 2 Opérationnalisation de la recherche (suite)	59
Tableau 3 Liens concernant la gestion des effectifs	60
Tableau 4 Liens concernant la gestion des compétences	60
Tableau 5 Liens concernant la gestion de la mobilisation	61
Tableau 6 Liens concernant les conséquences	62
Tableau 7 Le taux de réponse de l'enquête	79
Tableau 8 Les caractéristiques socio-démographiques	81
Tableau 9 Les caractéristiques socio-démographiques (suite)	82
Tableau 10 Le département de travail des répondants	83
Tableau 11 Le poste et le salaire des répondants	84
Tableau 12 Le lieu de travail des répondants	84
Tableau 13 L'ancienneté des répondants	85
Tableau 14 Les caractéristiques organisationnelles	86
Tableau 15 Les caractéristiques organisationnelles (suite)	87
Tableau 16 Le marché	89
Tableau 17 L'ampleur des conséquences individuelles	90
Tableau 18 L'ampleur des conséquences individuelles (suite)	93

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Pages
Tableau 19 L'ampleur des conséquences individuelles (suite)	94
Tableau 20 L'ampleur des conséquences organisationnelles	96
Tableau 21 L'ampleur des conséquences organisationnelles (suite)	97
Tableau 22 L'ampleur des conséquences organisationnelles (suite)	99
Tableau 23 La gestion des effectifs	102
Tableau 24 La gestion des effectifs (suite)	104
Tableau 25 La gestion des effectifs (suite)	105
Tableau 26 La gestion des compétences	107
Tableau 27 La gestion des compétences (suite)	108
Tableau 28 La gestion de la mobilisation	110
Tableau 29 La gestion de la mobilisation (suite)	112
Tableau 30 Les pratiques les plus fréquentes	114
Tableau 31 Les pratiques plus ou moins fréquentes	116
Tableau 32 Les pratiques les moins fréquentes	118
Tableau 33 Les pratiques les moins fréquentes (suite)	119

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Pages
Tableau 34 Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et les attitudes des répondants	124
Tableau 35 Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et le comportement des répondants	128
Tableau 36 Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et la satisfaction au travail	131
Tableau 37 Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et l'organisation	134
Tableau 38 Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et les attitudes des répondants	137
Tableau 39 Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et le comportement des répondants	140
Tableau 40 Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et la satisfaction au travail	143
Tableau 41 Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et l'organisation	145
Tableau 42 Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et les attitudes des répondants	149
Tableau 43 Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et le comportement des répondants	149
Tableau 44 Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et la satisfaction au travail	152
Tableau 45 Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et l'organisation	152

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure 1 Synergie et interactions entre les éléments qui agissent sur les alliances stratégiques internationales	27
Figure 2 Modèle conceptuel élaboré à partir de la littérature	46
Figure 3 Modèle systémique d'analyse	54
Figure 4 Répartition approximative des partenaires par rapport aux revenus	68
Figure 5 Répartition approximative des partenaires par rapport au nombre d'employés	69
Figure 6 Modèle d'analyse permettant de répondre à notre question de recherche	73

LISTE DES ANNEXES

Annexe A Questionnaire français

Annexe B Questionnaire anglais

Annexe C Auteurs qui ont inspiré le choix des indicateurs

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier madame Tania Saba, ma directrice de recherche. Madame Saba m'a été d'un support inestimable. De plus, elle a démontré un optimisme à toutes épreuves tout au long de cette recherche et m'a donné l'opportunité de mener ce projet à terme. Madame Tania Saba, je vous dis merci!

En deuxième lieu, je voudrais remercier monsieur Graham Wareham, Directeur de projet (Star Alliance) et Madame Karin McNair, Directrice des ressources humaines (Air Canada), qui m'ont appuyé dans mes démarches et qui ont fait tout ce qui était en leur pouvoir afin de rendre l'enquête possible. Je tiens également à offrir mes remerciements aux cadres qui ont accepté répondre au questionnaire. À tous les participants de l'étude, je vous dis merci!

J'adresse également mes remerciements les plus sincères à madame Guylaine Vallée pour le support qu'elle m'a apporté, tant au niveau moral que logistique et à monsieur Jean-Marie Rainville pour ses recommandations. Madame Vallée et monsieur Rainville, je vous dis merci!

De plus il m'est impossible de passer sous silence toute la gratitude que j'éprouve envers les personnes qui m'ont donné le courage et les moyens de réaliser le projet. Andrée, Chantal, Marie-Hélène, Lucie et Daniel, je vous dis merci!

Introduction

Nous sommes entrés, il y a quelques années, dans une ère nouvelle qui a obligé les organisations à redéfinir leurs façons de faire les choses. Ces changements se sont avérés nécessaires afin de répondre aux particularités engendrées par un nouveau contexte économique. Les différents traités et la mondialisation des marchés créent une arène où la compétitivité ne se limite plus seulement au marché domestique et local. Elle s'étend également au marché international, devenu accessible à un plus grand nombre d'entreprises depuis quelques années. L'internationalisation de la technologie et des communications exerce une pression accrue sur les dirigeants d'entreprises. Ce phénomène les oblige à constamment réévaluer la situation de leurs organisations, à revoir leurs stratégies d'opération, d'exploitation et de gestion quotidienne, (que ce soit au niveau de la comptabilité, de la finance, ou des ressources humaines), afin que celles-ci arrivent à s'adapter et à s'affirmer sur le plan international.

À l'aube du 21^{ème} siècle, les entreprises auront à trouver des moyens de plus en plus innovateurs afin de s'adapter aux exigences des marchés sans cesse changeants et grandissants. À défaut de se conformer aux transformations globales qui continuent de s'acharner sur le monde des affaires, plusieurs entreprises seront forcées de fermer leurs portes, parce qu'elles ne seront plus en mesure de compétitionner avec leurs adversaires. Heureusement, différents types de structures organisationnelles permettent aux organisations de faire face à la situation et d'espérer atteindre un bon niveau de croissance et de profitabilité.

À ce jour, plusieurs formes d'organisations peuvent être envisagées dans le but de répondre à la stratégie d'une entreprise qui cherche à profiter de la mondialisation et de la globalisation des marchés. Les ententes de marketing et de distribution, les associations de recherche et développement, les consortiums internationaux, les arrangements de brevets et de permis internationaux, les ententes par projets et finalement, les alliances stratégiques internationales constituent autant de moyens qui permettent aux organisations de saisir de nouvelles occasions d'affaires.

Le mémoire que nous nous proposons de réaliser portera sur cette dernière option, soit les alliances stratégiques internationales (international joint ventures). Ce concept stratégique devient de plus en plus populaire, malgré son niveau d'instabilité assez élevé. Par exemple, 40% des plus grosses firmes industrielles nord-américaines étaient engagées dans une ou plusieurs alliances stratégiques internationales en 1979 (Shenkar et Zeira, 1987). D'après le magazine *Fortune*, plus de 2,000 compagnies nord-américaines ont formé des alliances stratégiques avec des compagnies européennes dans les années 80 (Cascio et Serapio, 1991). Par ailleurs, la Hongrie, avec plus de 7,300 alliances stratégiques internationales est, avec la Russie, le pays européen qui a le plus grand nombre d'affiliations d'affaires internationales (Meschi et Roger, 1994). Malgré cette engouement pour les alliances stratégiques, il appert qu'environ 24 % à 50% des entreprises qui décident d'adopter ce type d'arrangement forment des associations d'affaires qui se solderont par un échec (Shenkar et Zeira, 1987, Geringer, 1990, Bleeke et Ernst, 1991, Blodgett, 1992, Zeira et Parker, 1995, Inkpen et Beamish, 1990 and 1997, Meschi, 1997, Pearce, 1997).

Malgré des taux d'échecs élevés, des écrits affirment que les alliances stratégiques internationales demeurent la meilleure porte d'entrée permettant aux organisations d'accéder au marché international (Zeira et Parker, 1995, Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997). Un tel constat nous a incité à examiner le phénomène des alliances stratégiques internationales devenu nécessaire pour les organisations qui veulent rester ou devenir compétitives sur une échelle mondiale. De plus, nous avons voulu concentrer nos recherches sur les difficultés opérationnelles de gestion des ressources humaines qui peuvent découler de cette stratégie d'affaires.

L'objet de notre mémoire est de comprendre et d'exposer les effets de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation, dans un contexte d'alliance stratégique internationale. Dans le but de comprendre la dynamique des alliances stratégiques internationales ainsi que d'examiner la question de l'incidence de la gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation, une revue de littérature fait l'objet d'un premier chapitre et a été élaborée sous deux angles distincts.

Premièrement, sous un angle "macro", où le phénomène des affiliations internationales sera placé dans un contexte global, général et évolutif, permettant de comprendre son impact sur le gestion des organisations. Deuxièmement, sous un angle micro, la littérature permettra de mettre en lumière les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par les organisations dans un contexte d'alliance stratégique internationale et d'énoncer si la présence de ces pratiques peut avoir des conséquences bénéfiques à la fois pour les individus et pour l'organisation.

Le deuxième chapitre traite de la problématique et de l'objet de recherche. Ce chapitre permet de faire une synthèse des écrits et de préciser notre question de recherche.

Le troisième chapitre présente d'abord notre modèle d'analyse qui trace les liens existant entre la variable dépendante (les conséquences des alliances stratégiques internationales sur les individus et sur l'organisation), la variable indépendante (les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans un contexte d'alliance stratégique internationale), et les variables intervenantes (les caractéristiques individuelles et organisationnelles) issues de la littérature. Ensuite, les hypothèses de recherche reliant les différentes variables sont identifiées.

Une description générale des partenaires impliqués dans l'alliance stratégique internationale fait partie de notre quatrième chapitre.

Le cinquième chapitre traite de la méthodologie de recherche. Ce chapitre dévoile la stratégie de recherche, le niveau d'analyse, la population de l'analyse, l'échantillonnage, la méthode d'analyse et les instruments d'observation qui nous ont permis de collecter les données nécessaires.

Dans le sixième chapitre sont présentés les résultats obtenus lors de nos analyses statistiques. Une discussion fait l'objet du septième chapitre. Dans la discussion nous expliquons et interprétons les résultats obtenus et les liens qui existent entre les différentes variables. En conclusion, nous faisons un compte rendu de l'ensemble de notre étude en faisant ressortir les écarts qui existent entre la littérature et les résultats des analyses statistiques. Finalement, nous proposons des pistes de recherche pour les études futures.

Chapitre I- La revue de littérature

1.1. Le contexte

Les alliances stratégiques, au niveau international, s'inscrivent dans un contexte tout à fait actuel et sont de plus en plus populaires, parce qu'elles aident les entreprises à se lancer dans de nouveaux marchés. D'un autre côté, les alliances stratégiques internationales permettent aux organisations de survivre dans un marché de plus en plus exigeant. Certaines entreprises (surtout nord-américaines), en voulant élargir leurs horizons, se sont heurtées à un environnement nouveau et parfois difficile à apprivoiser. Les frontières faisaient en sorte qu'une entreprise qui voulait tenter de percer un marché étranger, se voyait confrontée à une multitude d'embûches, telles les contraintes culturelles, légales, politiques et linguistiques du pays hôte (Giles, 1996).

Lorsqu'une organisation décidait, dans les années 60, de lancer une gamme de produits sur un territoire international, pensant que celle-ci était de qualité supérieure et offerte à un coût plus bas que celles offertes dans le pays visé (donc capable de rivaliser avec le produit local), elle avait généralement recours à l'exportation (So-Hu, 1992). À titre d'exemple, une compagnie comme Honda a réussi à infiltrer le marché américain et à gruger une bonne part des profits de Ford, Chrysler et General Motors, parce qu'elle était en mesure d'exporter des voitures, à un prix nettement plus avantageux que ceux des trois géants de l'automobile.

La demande des consommateurs a depuis sans cesse augmenté. L'exportation ne s'avérait donc plus comme étant la façon la plus profitable de procéder. À partir des années 70, plusieurs entreprises ont réalisé qu'il y avait des moyens plus économiques d'infiltrer de nouveaux marchés par le biais de la globalisation de la production. On a assisté à la prolifération des entreprises multinationales, transnationales et à la multiplication des alliances stratégiques internationales (Pucik, 1985, So-Hu, 1992, Giles, 1996).

Il faut ajouter que la compétition, toujours dans les années 60-70, se faisait surtout sur une base régionale ou nationale, car les législations gouvernementales internationales étaient plus strictes et s'avéraient être une sorte de barrière d'entrée "protectionniste" (la tarification et la taxation sur les produits, les quotas de ventes et les normes de production) contre les firmes étrangères, ce qui favorisait les industries locales (So-Hu, 1992, Giles, 1996).

Les divergences socio-politiques qui existaient (et qui existent encore, dans certains cas) entre différents pays (Giles, 1996), soit le système capitaliste versus le système communiste, entre autres, ont restreint l'accès des entreprises à certains marchés également. Par exemple, McDonald et Coke ont eu beaucoup de difficultés à percer le territoire de l'ancienne U.R.S.S. en raison du système communiste qui régnait à l'époque. Ces deux magnats américains représentaient un symbole de vie qui était tout à fait contraire aux idéologies russes.

Dans un autre ordre d'idées, si une entreprise espérait introduire un nouveau produit dans un pays étranger, celle-ci devait s'avancer dans un environnement inconnu, sans connaître les particularités (coutumes, lois...etc.) du ou des pays visés. Ces incertitudes pouvaient faire avorter les projets. Des ententes gouvernementales, telles que l'A.L.E.N.A. ont permis aux compagnies canadiennes et américaines, par exemple, d'envisager des moyens plus avantageux pour faire des affaires, en permettant à celles-ci de confier une partie de leur production à des entreprises mexicaines qui ont, entre autres, une main-d'oeuvre peu coûteuse (Robinson, 1994, Cook, 1994).

Plusieurs formes de stratégies d'entreprises, (les multinationales, les acquisitions, les fusions, les coopérations internationales, les ententes de marketing et de distribution...etc.), peuvent aider les dirigeants à assurer la prospérité et l'expansion de leur organisation vers de nouveaux horizons. Nous nous attardons, dans cette section, à examiner les particularités des alliances stratégiques internationales et, particulièrement, leur incidence sur la gestion des ressources humaines au sein d'une la nouvelle entité organisationnelle (Lorange, 1986, Cascio et Serapio, 1991, Kukalis et Jungemann, 1995).

1.1.1. Les définitions

Les auteurs s'entendent pour définir les alliances stratégiques internationales comme étant des entités organisationnelles séparées qui unissent leurs forces financières, technologiques, administratives et autres pour fonder une nouvelle division. Pour ce faire, les organisations partagent leurs niveaux de contrôle (voir chapitre IV, section 4.1.2, p. 66) sur les opérations et prennent des décisions stratégiques conjointes face à l'évolution de ces dernières. Ces entités représentent les intérêts de deux ou plusieurs partenaires dont le siège social d'un des partenaires est dans un autre pays que le lieu d'opération de l'entité. Les partenaires sont économiquement et légalement indépendants (Shenkar et Zeira, 1990, Geringer, 1990, Zeira et Parker, 1995, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996, Meschi, 1997, Beamish et Inkpen, 1997).

Une autre définition nous permet d'en apprendre un peu plus sur le sujet. En effet, pour certains auteurs, les alliances stratégiques internationales sont une forme de collaboration entre deux ou plusieurs compagnies multinationales qui se sont développées afin de favoriser la poursuite d'objectifs communs. Un des aspects importants à ajouter est que ce type d'alliance couvre seulement quelques-uns des champs d'activités de chacun des partenaires. Ces derniers conservent leurs identités propres et continuent de s'engager dans des activités qui sont distinctes de celles qui ont motivé l'alliance (Shenkar et Zeira, 1987, Cascio et Serapio, 1991). Finalement, d'autres auteurs précisent que les alliances stratégiques internationales sont des associations de capital commun ("equity") qui sont la propriété de deux ou plusieurs partenaires de nationalité différente (Glaister et Buckley, 1996).

Dans un autre ordre d'idées, certains auteurs distinguent deux types de collaboration inter-organisationnelle, soit les alliances de "capital non commun" et les alliances "de capital commun" (Shenkar et Zeira, 1987, Blodgett, 1992, Glaister et Buckley, 1996, Inkpen et Beamish, 1995,1997).

Premièrement, les alliances de "capital non commun" sont définies comme étant des ententes entre deux ou plusieurs partenaires, afin que ceux-ci puissent coopérer d'une façon ou d'une autre sans que cela nécessite la création d'une nouvelle entité. À titre d'exemple, on n'a qu'à penser à une entreprise américaine qui veut percer le marché japonais avec un nouveau produit quelconque. Pour réussir à s'établir dans le pays étranger (de même nationalité qu'une des compagnies impliquées dans l'alliance internationale), la compagnie américaine ("X") choisira de s'affilier avec une compagnie japonaise ("Y") qui se spécialise au niveau du marketing et de la distribution, donc qui connaît bien les particularités, les règles et les habitudes de consommation des clients potentiels japonais (Glaister, Buckley, 1996). Dans de telles situations, des règles clairement définies doivent gouverner l'attribution des tâches, des coûts d'opération et la redistribution des revenus.

Le deuxièmement type, soit les alliances "de capital commun", s'apparente à une forme d'alliance stratégique plus traditionnelle. On parle, dans ce cas, d'une association entre deux ou plusieurs corporations qui unissent leur forces afin d'établir une nouvelle entité à laquelle chacun des partenaires apporte une certaine contribution financière. Cette contribution peut varier d'une corporation à l'autre (Blodgett, 1992, Inkpen et Beamish, 1995,1997, Glaister et Buckley, 1996).

Bien entendu, il faut s'attendre à ce que chacun des partenaires exige de recevoir des dividendes proportionnels à l'investissement initial. De plus, on constate que chaque partenaire s'attend à bénéficier d'un niveau de représentation au conseil d'administration qui correspond également à sa "mise" de départ. Reprenons l'exemple proposé à la page précédente. Au lieu de vouloir intégrer son produit dans un pays étranger quelconque, la compagnie américaine ("X") précédemment mentionnée, aura comme principal objectif de s'unir avec la firme japonaise ("Y") afin de concevoir un nouveau produit qui pourrait mieux satisfaire sa propre clientèle et avoir un impact sur le plan mondial. On n'a qu'à se rappeler de l'association entre General Motors et Toyota qui a donné naissance à "The New United Motor Manufacturing Inc." (NUMMI) (Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996, Inkpen et Beamish, 1997). Cette nouvelle entité a vu le jour en Californie il y a quelques années, et a permis de concevoir et de construire de nouveaux modèles automobiles destinés à une clientèle variée.

À ce stade-ci, force est d'admettre que ce genre d'union devient utile et primordial pour maximiser l'apport de connaissances et de compétences de deux ou plusieurs partenaires jadis adversaires. Une telle collaboration permet souvent d'accroître la part de marché dans le pays visé.

Le cas que nous étudions dans le cadre de notre mémoire, soit Star Alliance, correspond à la définition proposée par Shenkar et Zeira (1990) ainsi que par Casio et Serapio (1991). En effet, Star Alliance regroupe six transporteurs aériens (voir chapitre 4, section 4.1.1., p. 64) qui collaborent afin de bénéficier d'économies d'échelles, d'avantages de coûts (le coût de l'entretien et de la réparation des avions, par exemple) et de l'uniformité des services offerts aux clients. Chacun des partenaires continue d'opérer séparément. Par contre certaines routes et destinations sont mises en commun, d'où l'importance du projet d'alliance.

Le cas Star Alliance peut être qualifié d'association de capital non commun, en ce sens qu'aucun des partenaires n'a déboursé des fonds initiaux afin de mettre le projet sur pied.

1.2. Les fondements des alliances stratégiques internationales

1.2.1. Les étapes menant à la formation d'une alliance stratégique internationale

Il existe dans un premier temps, cinq phases qui déterminent la formation des alliances stratégiques internationales (Zeira et Parker, 1995). Il s'agit de:

- (1) la **sélection** d'un partenaire compatible;
- (2) la **négociation** d'une mission stratégique;
- (3) l'**élaboration** d'une stratégie satisfaisante pour les deux parties;
- (4) l'**incorporation** et finalement;
- (5) l'**implantation** (actions concrètes de gestion des opérations journalières).

Il est important de porter une attention particulière à chacune de ces étapes afin de maximiser les chances de réussite. Malheureusement, pour la plupart des dirigeants, le terme négociation d'une mission stratégique se traduit uniquement en des objectifs financiers. Cette dimension, bien qu'importante doit être soutenue par une mission stratégique au point de vue de la gestion ressources humaines (Albercht, Pagano et Poocharoon, 1996).

1.2.2. Le transfert du savoir et les relations de pouvoir

En parlant de connaissances et de compétences qui doivent être transférées à l'occasion d'une alliance stratégique internationale, les auteurs en définissent trois. Ils font allusion aux connaissances relatives au pays d'accueil, à l'expertise technique (compétences) et aux connaissances relatives aux produits et services spécialisés définis (Nelson et Winter, 1982, Hedlund, 1994, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995, Inkpen et Beamish, 1997).

Dans un premier temps, les auteurs font référence aux connaissances ayant trait aux façons de faire locale, telles que les règlements d'investissements, les pratiques des fournisseurs locaux, les lois du travail ainsi que les traditions culturelles. Dans un deuxième temps, les auteurs associent l'expertise technique aux compétences que peuvent apporter les partenaires provenant d'autres pays lors de la création d'une alliance stratégique qui prend forme dans un pays de même origine que celui d'un des "parents".

On parle donc de la compétence de la main-d'oeuvre (du pays d'accueil), de leur expertise au niveau de la technologie, de la gestion et du "savoir faire" et au niveau des façons de fabriquer un produit à haute précision. Dans un dernier temps, la définition, en ce qui concerne le niveau de connaissances relatives aux produits et aux services spécialisés, sous-tend l'apport des ingénieurs au niveau des procédés complexes de fabrications de chacune des organisations partenaires (Nelson et Winter, 1982, Hedlund, 1994, Inkpen et Beamish, 1995, 1997, Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997).

Ces définitions sont importantes à soulever parce que certaines connaissances sont plus faciles à transférer que d'autres lors d'une alliance stratégique internationale. Par exemple, les connaissances concrètes, telles que les particularités du marché, la technologie et l'expertise de gestion, sont plus faciles à acquérir que des connaissances abstraites telle que la culture (du pays d'accueil et du partenaire), (Lorange, 1986, Inkpen et Beamish, 1997, Meschi, 1997).

En ce qui concerne la relation de pouvoir qui existe entre les partenaires (voir chapitre 4, section 4.1.1., p. 64) impliqués dans une alliance stratégique internationale, celle-ci est fonction de l'état des connaissances et des compétences que chaque partenaire détient au moment où l'alliance devient officielle, ainsi que de la part de contribution financière investie en début de projet.

Certains auteurs suggèrent quatre formes de relations de pouvoir. Il s'agit de la forme "companion joint venture" (association de coopération), de la forme "mentorial joint venture" (association parrain-protégé), de la forme "colonial joint venture" (relation impérialiste) et finalement, de la forme "degenerate joint venture" (association d'exploitation d'un partenaire sur l'autre ou association en voie d'extinction ou de terminaison) (Kim, 1996, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995).

La "companion joint venture" constitue le type de collaboration idéale dans lequel chaque partenaire bénéficie d'un statut comparable. Par statut d'une entreprise, nous faisons référence à la taille et la place que celle-ci occupe sur le marché, de sa santé financière (profits, chiffre d'affaires), de l'envergure de ses opérations, de son niveau d'expérience en affaires, de son niveau d'expertise dans le milieu d'activité choisi et de la compétence de sa force ouvrière. Chacun des "parents" fait partie de l'association en raison d'un investissement de départ égal, et accepte de prendre conjointement des décisions d'affaires. Dans un tel cas, le partage du pouvoir est équitable et la collaboration entre les deux organisations est presque parfaite. En effet, les contrats de "pré-incorporation" sont rédigés de sorte que le partage du pouvoir soit équitable, satisfaisant pour les deux parties, et surtout, qu'il assure le bien être et la bonne évolution de l'alliance. Par exemple, pensons à deux entreprises qui unissent leurs forces afin de faire face à un concurrent trop fort.

Dans une alliance stratégique internationale, le "mentorial joint venture" établit une relation de pouvoir différente de celle qui vient d'être décrite. Il arrive qu'un des partenaires domine le ou les autres partenaires par son statut.

Malgré cette inégalité, une association est quand même établie sur une base de respect, de collaboration mutuellement satisfaisante et bénéfique. Cette association est normalement délimitée par un arrangement contractuel. La particularité de ce rapport est que le "parent" dominant offre son support à l'autre "parent" afin de l'aider dans sa croissance, en lui fournissant des fonds (du capital), une expertise de gestion et de la technologie. En contrepartie, la firme (souvent on parle de la firme locale) qui se retrouve en situation "d'élève" a la responsabilité d'introduire la gamme de produits en provenance de l'étranger dans le pays hôte, par exemple.

Dans un alliance stratégique internationale de type "colonial Joint venture", on parle d'une relation dominant-dominé entre les partenaires. Un des partenaires domine l'autre par son statut et, de plus, les arrangements contractuels sont inéquitables et injustes. Dans ce type de situation, on remarque souvent que l'un des partenaires est exploité et n'a aucune chance de se développer ou encore de tirer profit de cette "collaboration".

La dernière définition décrit le "degenerate joint venture" comme étant l'état transitoire d'une alliance stratégique avant la phase de rupture de l'association entre deux ou plusieurs organisations. Dans ce cas, un des partenaires exploite ou tente d'exploiter les autres partenaires, malgré le fait que tous jouissent d'un statut comparable. On atteint souvent cette phase lorsque l'alliance débute à un niveau où l'un des partenaires tente de profiter de l'autre mais que ce dernier (le partenaire exploité) réussit tout de même à croître en augmentant ses propres capacités de gestion et son expérience.

Il arrive donc à un point où il est assez solide pour se dissocier de l'autre (Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Geringer, Hebert, 1988, Bleeke, Ernst, 1991, Blodgett, 1992, Brouthers, Brouthers, et Wilkinson, 1995, Zeira et Parker, 1995, Beamish et Inkpen, 1995, Kim, 1996, Shaughnessy, 1996).

1.2.3. L'évolution des alliances stratégiques internationales

Certains auteurs nous permettent de nous rendre compte que les alliances stratégiques internationales ne sont pas statiques (Ganitsky et Watzke, 1990, Bleeke et Ernst, 1991, Kim, 1996, Inkpen et Beamish, 1995, 1997, Meschi, 1997). En fait, l'environnement de ces alliances change continuellement à travers le temps, tout comme les rapports de forces entre les différents partenaires. Les alliances stratégiques internationales sont appelées à évoluer à travers différentes phases.

Selon Kim (1996) et Inkpen et Beamish (1997), une alliance stratégique internationale évolue et peut prendre l'une des quatre directions suivantes. Le premier cheminement commence au niveau d'une alliance de type "colonial" qui se transforme en alliance "désintégration" et qui se termine en alliance "terminaison". Dans ce scénario, le partenaire exploité acquiert de l'expérience et se développe assez pour devenir une entité qui peut prendre charge de sa propre destinée. Le problème, c'est que le partenaire jadis dominant accepte rarement de renégocier l'entente de départ. Le partenaire qui continue à être exploité décide de ne plus accepter de telles conditions et choisit de terminer son association et de faire route à part.

Le deuxième cheminement est beaucoup plus positif car l'alliance passe de la phase "coloniale" à la phase "compagnon". Le scénario de départ est sensiblement le même que celui de la "mise en scène" du paragraphe précédent, à l'exception que le partenaire qui détient le statut inférieur acquiert lui aussi de l'expérience, des compétences et des habiletés. La collaboration s'améliore et évolue vers des conditions satisfaisantes pour les deux parties. Le partenaire dominant reconnaît et accepte les changements que vit l'autre "parent", et collabore afin de maintenir l'alliance stratégique.

Le troisième cheminement est également positif, mais moins direct que le scénario ci-avant. Au lieu de passer de la phase "coloniale" à la phase "compagnon", l'alliance passe de la phase "colonial", à la phase "mentorial", à la phase "compagnon". Dans cette évolution, l'alliance commence dans une situation où un des partenaires est dominé. Le contrat initial, par contre, comprend des clauses qui permettent de changer les modalités des ententes en rapport avec l'évolution de la situation, dans un temps prédéterminé. Ces changements peuvent se traduire en une réévaluation des modalités de partage des bénéfices sur lesquelles les partenaires s'étaient entendus. Lors de ces changements, le "parent dominé" n'a peut-être pas encore acquis assez d'expérience pour avoir un statut égal au "parent dominant". Ce dernier devient donc le "mentor" de l'autre jusqu'à ce que le niveau de coopération totale soit atteint.

La dernière évolution est une suite logique du troisième contexte (paragraphe précédent). Ici on parle d'une alliance "mentorale" qui se transforme en alliance "compagnon" (tangente positive). Initialement, les partenaires ne bénéficient pas d'un statut comparable, mais le "parent dominant" accepte de conclure un contrat qui donne la chance au partenaire le plus faible de jouir d'une distribution d'autorité et d'arrangements opérationnels qui sont bénéfiques aux deux entités en cause. Au fur et à mesure que le partenaire inférieur prend de l'expérience, l'association se transforme en une relation "compagnon".

1.2.4. Les facteurs de succès qui encouragent les entreprises à opter pour les alliances stratégiques internationales

Malgré les statistiques assez pessimistes qui entourent les taux de succès des alliances stratégiques internationales (voir introduction, p. 2), il serait erroné de croire qu'une alliance stratégique internationale qui prend fin signifie nécessairement qu'il y a eu un échec quelconque. Les résultats peuvent être trompeurs, en ce sens qu'il arrive quelquefois que deux ou plusieurs entreprises, géographiquement éloignées choisissent de s'unir seulement pour un projet spécifique et pour une période de temps bien déterminée. La terminaison du projet peut survenir même après un succès. Plusieurs données incitent les entreprises à adopter cette stratégie d'affaires. En effet, certaines organisations se servent des alliances stratégiques internationales afin de consolider leur position actuelle dans un marché de plus en plus compétitif. D'autres compagnies se servent de cette stratégie pour diversifier leurs produits et leurs opérations, tandis que certaines firmes préfèrent utiliser ce moyen pour pénétrer et développer de nouveaux marchés (Ganitsky et Watzke, 1990, Glaister et Buckley, 1996).

Cette constatation est confirmée par l'ascension fulgurante du nombre d'organisations qui décident de s'engager dans des alliances stratégiques internationales (Beamish et Inkpen, 1995, Shaughnessy, 1996). Au début des années 80, plus de 40% des plus grandes firmes industrielles nord-américaines étaient engagées dans une ou plusieurs alliances internationales (Shenkar et Zeira, 1987). Tout indique que la tendance va se perpétuer tout au long des années 90 (Geringer, 1991).

Plusieurs auteurs (Geringer et Hebert, 1988, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio, Serapio, 1991, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995, Kukalis et Jungemann, 1995, Zeira et Parker, 1995, Glaister et Buckley, 1996, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996, Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997, Meschi, 1997) ont examiné les avantages que confèrent les alliances stratégiques internationales et qu'il serait intéressant de résumer. En effet, les sources de motivation qui incitent des "parents" de nationalités différentes à s'unir sont nombreuses:

- **Partager les risques** que comporte ce type d'alliance. Les coûts d'investissements initiaux peuvent être partagés entre deux ou plusieurs firmes. Les pertes peuvent également être absorbées par les partenaires (Glaister et Buckley, 1996).
- **Profiter des économies d'échelles** donnant ainsi la chance aux partenaires (surtout provenant d'une même industrie) de profiter de leur pouvoir d'achat. En augmentant le volume d'achat, les parties en cause peuvent bénéficier et profiter de prix plus abordables (Glaister et Buckley, 1996 , Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996).

- **Profiter de l'avantage des coûts comparatifs** qui permettent aux organisations de tenter de réduire les coûts en fabriquant des produits sur une plus grande échelle et de satisfaire un plus grand marché. Une autre façon de réduire les coûts est de maximiser et d'utiliser ce que les auteurs appellent "les coûts et les avantages comparatifs". Pour donner un exemple, prenons le cas de deux partenaires qui font des composantes nécessaires à la fabrication d'un produit donné dans deux endroits différents (Canada-Mexique), et dont les coûts de fabrication sont inégaux (12\$/heure pour faire la composante au Canada comparativement à 5\$/heure au Mexique). La fonction production peut être transférée dans le pays qui offre les taux de production les plus bas, à condition de pouvoir produire selon les mêmes standards (Cook, 1994, Robinson, 1994, Giles, 1996).
- **Transférer une technologie complémentaire** est profitable pour une petite entreprise (en informatique, par exemple) qui a une expertise (fabrication de puces) que d'autres n'ont pas et qui décide de s'associer avec deux ou plusieurs firmes qui sont plus avancées et plus compétentes dans un autre domaine (création de programmes spécialisés). Celles-ci peuvent unir leurs forces et leurs connaissances afin de couvrir divers aspects techniques qui sont utiles pour assurer leur progression dans l'industrie de la haute technologie (Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997).

- **Profiter d'avantages compétitifs** peut aider des partenaires, qui décident d'unir leurs forces, à accroître leur part de marché et à rivaliser avec la compétition et/ou défendre une position existante qu'un parent ne parviendrait plus à soutenir seul. De plus, ceux-ci peuvent émuousser la compétition en s'associant avec un "ennemi" potentiel ou en s'alliant avec une autre entreprise afin d'exercer de la pression sur un compétiteur commun (Glaister et Buckley, 1996, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996).
- **Se conformer aux politiques gouvernementales du pays d'accueil** en formant des liens avec des compagnies locales afin de satisfaire aux exigences des "autorités" en question. Plusieurs gouvernements adoptent des lois "protectionnistes" qui empêchent l'accès d'un partenaire étranger à un marché local sans que celui-ci s'associe avec un allier hôte. Par exemple, le Japon est encore muni d'une politique d'exclusion qui a longtemps forcé les entreprises européennes et nord-américaines à former des alliances avec les firmes japonaises afin de pouvoir vendre leurs produits dans ce pays. De plus, certains gouvernements obligent les organisations qui oeuvrent dans le domaine financier à former des associations avec des firmes locales parce qu'ils veulent protéger certains secteurs de l'économie (Glaister et Buckley, 1996).
- **Faciliter l'expansion internationale et diversifier ses activités** en permettant à une firme locale de percer dans un pays choisi et à une firme étrangère de s'infiltrer dans un marché local (Ganitsky et Watzke, 1990, Glaister et Buckley, 1996).

En général, il est assez difficile de s'aventurer sur un terrain inconnu. Des projets d'envergure exigent beaucoup de temps et d'efforts pour établir une présence mondiale qui dépasse souvent les capacités d'une seule organisation.

- **Partager les ressources** des partenaires en mettant les éléments financiers, technologiques, matériels et humains au profit du bien commun de l'alliance, maximisant ainsi les chances de succès de l'association (Meschi, 1997).

1.3. Les facteurs d'échecs des alliances stratégiques

Bien que la section précédente ait permis de constater les bienfaits des alliances internationales, il n'en demeure pas moins qu'environ 24 à 50% d'entre elles se soldent en échecs (Geringer, 1990, Zeira et Parker, 1995, Inkpen et Beamish, 1997, Pearce, 1997). Certains facteurs d'ordre généraux, et d'autres relatifs à la gestion des ressources humaines, provoquent une certaine instabilité et permettent d'expliquer pourquoi le taux d'insuccès des alliances stratégiques peut être si élevé.

1.3.1. Facteurs généraux

Certains auteurs formulent quelques hypothèses qui visent à expliquer les raisons pour lesquelles les alliances stratégiques internationales sont jugées instables (Geringer et Hebert 1988, Zeira et Shenkar 1990, Bleeke et Ernst 1991, Blodgett 1992, Brouthers, Brouthers et Wilkinson 1995, Zeira et Parker 1995, Kim 1996, Inkpen et Beamish 1997, Meschi 1997 et Pearce 1997).

Quelques auteurs définissent l'instabilité (en situation d'alliance internationale) comme étant un changement dans la relation de pouvoir entre les partenaires et du niveau de contrôle d'un des partenaires. Cette transition d'autorité provoque souvent la terminaison involontaire de l'association (Geringer et Hebert, 1988, Kim, 1996, Inkpen et Beamish, 1995, 1997, Pearce, 1997). En effet, lorsqu'un des "parents" augmente son savoir-faire au détriment de l'autre "parent", il en devient de moins en moins dépendant. De ce fait, il augmente donc son niveau d'autonomie et son pouvoir de négociation. Si une entreprise étrangère ("X"), par exemple, s'allie avec un partenaire local ("Y") et qu'au début de l'union, celle-ci ("X") n'est pas familière avec le marché de la firme ("Y") en question, elle ("X") entretiendra une relation de dépendance envers l'autre ("Y"). Au fur et à mesure que l'évolution de la situation permettra à la compagnie étrangère ("X") d'acquérir des connaissances du marché local qu'elle veut infiltrer, elle aura moins besoin de l'expertise de ce partenaire ("Y") et de ce fait, n'aura plus nécessairement besoin de poursuivre l'alliance.

Plusieurs autres facteurs sont identifiés par les auteurs, afin d'expliquer l'instabilité des alliances stratégiques internationales. On n'a qu'à penser à l'incompatibilité entre les partenaires, aux changements dans l'importance que signifie l'alliance pour les "parents" et à l'augmentation de la rivalité et de la compétition entre les entités (Harrigan et Newman, 1990, Shaughnessy, 1996, Inkpen et Beamish, 1997). Malgré le fait que plusieurs auteurs soulèvent les inconvénients et les aspects négatifs associés aux alliances stratégiques internationales, plusieurs autres auteurs soulèvent des aspects positifs et avantageux que comporte ce type de structure organisationnelle (voir section 1.2.4., p. 19).

Si on compare les avantages que confèrent les alliances stratégiques internationales aux désavantages, l'option de ce genre d'association d'affaires est à privilégier pour les organisations qui désirent étendre leurs activités sur le plan international ou mondial, puisque les points positifs semblent l'emporter sur les points négatifs. Reste une question à se poser: "Si les avantages révèlent des attraits positifs qui surpassent les aspects négatifs, pourquoi les alliances stratégiques internationales ont-elles un taux d'échec si élevé"?

Pour trouver la réponse à cette question, il faut creuser plus loin et observer le problème au niveau des individus qui sont impliqués dans ce type d'association internationale. Ces individus exercent une certaine influence sur l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines, et ces dernières ont un impact sur ces même individus ainsi que sur l'organisation. De ce fait, cette synergie peut contribuer à l'augmentation du niveau d'instabilité et aux insuccès de l'alliance.

Pour les besoins de notre mémoire et pour rester dans notre champ d'intérêt, nous nous limiterons à observer l'impact de la gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation dans un contexte d'alliance stratégique internationale.

1.3.2. Facteurs relatifs à la gestion des ressources humaines

Les recherches faites sur le sujet nous donnent la possibilité de comprendre et d'en apprendre un peu plus. On constate qu'un nombre important d'auteurs (Lorange, 1988, Ganitsky et Watzke, 1990, Zeira et Shenkar, 1987, 1990, Bleeke et Ernst, 1991, Cascio et Serapio, 1991, Schweiger, Csiszar et Napier, 1993, Cyr, 1995, Kukalis et Jungemann, 1995, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996, Shaughnessy, 1996, Meschi, 1997) nous donnent la chance de réaliser que les alliances stratégiques internationales ne doivent pas uniquement être évaluées sur le plan des décisions stratégiques.

Afin d'obtenir une évaluation juste et objective, en ce qui a trait aux succès des alliances stratégiques internationales, il faut également s'attarder à la dimension "gestion des ressources humaines". Il est donc nécessaire d'examiner la gestion des ressources humaines à l'intérieur de chacun des "parents" qui unissent leurs forces, tout en observant les relations inter-organisationnelles qui peuvent exister. En effet, les études faites par certains théoriciens et praticiens (Geringer, Hebert, 1988, Ganitsky et Watzke, 1990, Bleeke et Ernst, 1991, Cascio et Serapio, 1991, Beamish et Inkpen, 1995, Kukalis et Jungemann, 1995, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996, Mills et Chen, 1996), nous permettent de découvrir que les dirigeants d'entreprises se concentrent surtout sur les impacts financiers (dividendes, profits...etc) lorsque vient le temps d'analyser les possibilités de conclure une entente d'alliance.

Idéalement l'organisation devrait opter pour une alliance stratégique internationale après avoir examiné les relations entre les influences de l'environnement externe et de l'environnement interne. On peut donc réaliser que la synergie entre ces différents éléments (voir figure 1) détermine le succès, la réussite ou l'échec de cette option d'affaires.

Le modèle présenté dans la figure 1, est inspiré du concept de Albrecht, Pagano et Phoocharoon (1996, p. 102) qui font état de la "congruence" qui doit exister entre la stratégie d'entreprise et la stratégie de gestion des ressources humaines, en fonction de l'environnement externe, et du modèle de Schuler, Dowling et De Cieri (1993, p. 423) qui tient compte des facteurs exogènes et endogènes de l'entreprise qui influencent les stratégies des ressources humaines.

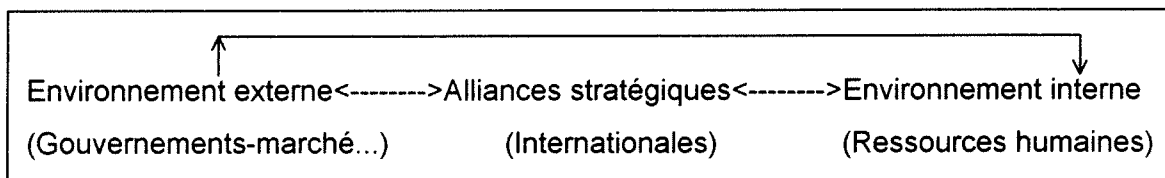


Figure 1. Synergie et interactions entre les éléments qui agissent sur les alliances stratégiques internationales

Les individus qui sont impliqués dans une situation d'alliance stratégique internationale, vivent les changements organisationnels qui en découlent, subissant indirectement l'influence de l'environnement externe (situation économique, particularités des pays impliqués, systèmes gouvernementaux, etc.).

À cela, il faut ajouter les problèmes des individus qui proviennent de milieux différents et qui sont appelés à collaborer entre eux pour contribuer à la réussite de l'alliance stratégique. Or, dans la plupart des cas, l'aspect "gestion des ressources humaines" est seulement pris en considération après que l'association soit devenue officielle et opérationnelle (Cascio et Serapio, 1991).

Alors que les aspects financiers sont souvent les premiers à être discutés lors des négociations de collaboration entre "parents", et que les problèmes qui en découlent sont presque toujours résolus à la phase d'implantation, les problèmes de gestion des employés, par contre, sont pris en considération plus tard dans le processus. Les dirigeants croient que les problèmes de gestion des ressources humaines peuvent être solutionnés plus tard ou au fur et à mesure que l'alliance progresse.

Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1990), Cascio et Serapio (1991) et Shaughnessy (1996), nous tracent un portrait intéressant des problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants des organisations qui se retrouvent du jour au lendemain dans une situation d'alliance stratégique internationale, et qui doivent composer avec une nouvelle force de travail réadaptée et soucieuse de son avenir. En effet, les organisations doivent intégrer une main-d'oeuvre diversifiée. Les employés qui peuvent être recrutés par différentes entités proviennent de différents pays, et donc entraînent avec eux leurs propres valeurs et leurs propres comportements.

Comme nous le mentionnions plus haut, les alliances stratégiques internationales influencent la manière de gérer les ressources humaines (voir figure 2, p. 46). À cela, il faut ajouter que les ressources humaines, ainsi que la qualité des actions administratives qui sont appliquées par rapport à celles-ci, auront une incidence sur les résultats de ces “collaborations professionnelles”.

Les auteurs (Pucik, 1985, Lorange 1986, Shenkar, Zeira, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio et Serapio 1991, Schuler, Dowling et De Cieri, 1993, Kukalis et Jungemann, 1995, Shaughnessy, 1996, Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997) résument les principaux problèmes qui surgissent dans la plupart des alliances stratégiques internationales, et sur lesquels il convient de s'attarder:

- **Les difficultés d'embauche et de placement du personnel:** Dans les alliances stratégiques internationales, les parts de capital commun peuvent être égales ou inégales lors de l'investissement de départ. Cette répartition déterminera le rapport de force dans les prises de décisions. Le problème c'est qu'en temps normal, chaque “parent” aura le réflexe de vouloir placer ses propres employés, (expatriés, transférés et/ou appointés), dans des positions clés sous prétexte que celui (le partenaire) qui a le plus d'effectifs dans des positions stratégiques, aura le contrôle de l'alliance (Geringer et Hebert, 1988, Blodgett, 1992, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995, Zeira et Parker, 1995, Kim, 1996, Inkpen et Beamish, 1997).

- **Les qualifications requises (l'évaluation du personnel):** Dans bien des cas, les problèmes surgissent lorsque les parties en cause n'arrivent pas à trouver un terrain d'entente sur les qualifications et les compétences requises et appropriées pour être en mesure de remplir les conditions et respecter les exigences d'un poste. Un des partenaires peut croire que l'autre profite de l'occasion pour "réaffecter" (ou se débarrasser) les effectifs en trop. Le danger, c'est que quand des employés sont sous-qualifiés, ils peuvent causer des dommages irréparables à l'organisation (perte de crédibilité, de professionnalisme et baisse de productivité) (Lorange, 1986, Pucik, 1988, Cascio et Serapio, 1991, Kukalis et Jungemann, 1995).
- **Les promotions bloquées:** Les cadres qui sont impliqués dans des alliances stratégiques internationales sont souvent frustrés par le manque d'opportunités et de promotions disponibles au sein de l'unité créée par l'association. Les positions les plus prestigieuses sont fréquemment réservées aux employés qui proviennent de l'extérieur parce qu'ils ont de meilleures aptitudes.

Ce problème est particulièrement sérieux dans deux situations bien précises (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Cascio et Serapio, 1991). Premièrement, le contrat d'incorporation peut omettre de spécifier les modalités qui doivent être respectées pour l'allocation des postes seniors. Ceci prête à confusion, car un employé qui évolue dans la compagnie d'accueil (compagnie locale qui aide le partenaire étranger à infiltrer le marché de son pays), peut croire, étant donné que la nouvelle entité se situe dans son pays, qu'un poste important lui revient d'emblée.

Tel n'est pas nécessairement le cas. Il faut tenir compte de la compétence, du niveau de connaissances et du niveau d'expertise de cet employé par rapport aux aptitudes d'un employé qui pourrait être transféré de l'autre firme partenaire. Malheureusement, le rapport de force qui existe entre les partenaires entraîne des enjeux et des "jeux politiques". On n'a qu'à penser à la firme qui a le plus de pouvoir et qui fait des pressions pour placer un de ses "protégés" dans une position importante, même si les qualifications de cette personne sont inférieures à celles d'un autre candidat. Deuxièmement, le contrat peut spécifier que les postes cadres ou les postes seniors doivent être alloués aux membres qui proviennent du "parent" étranger ou à des membres du "parent" local, mais transférés par le partenaire étranger.

Ce concept provoque des situations difficiles qui laissent souvent les employés locaux perplexes et mécontents. Ces derniers perdent leur enthousiasme face au projet, se démotivent, ou décident tout simplement de quitter l'organisation.

- **Le syndrome de "l'expatrié" et les difficultés de rapatriement:** Plusieurs travailleurs sont réticents lorsqu'on leur propose un transfert (à court, moyen ou long terme). Ils ont peur que la mobilité nuise à leur progression de carrière. Ce problème n'est pas nouveau et n'est pas particulier aux alliances stratégiques internationales. Ce qui distingue ce genre d'union des autres formes de stratégies d'affaires est que les employés qui sont désignés et transférés doivent se rapporter à un supérieur ou travailler avec des collègues en provenance d'une autre compagnie (Lorange, 1986, Ganitsky et Watzke, 1990, Shenkar et Zeira, 1990).

Les liens les rattachant à leurs sièges sociaux peuvent être diminués et être interrompus pour un laps de temps. De plus, leurs nouveaux superviseurs ou patrons (si tel est le cas) ne sont peut-être pas en mesure d'évaluer leur performance. L'expatriation des employés devient souvent une source d'inquiétude. Les employés transférés qui s'adaptent mal au pays d'accueil, peuvent avoir tendance à garder contact avec leur "siège social", au point de contourner leur nouveau superviseur ou patron, ce qui provoque des situations délicates. Plus encore, certains "expatriés" ne veulent plus retourner au "siège social" une fois leur affectation terminée, ce qui risque de causer des problèmes de rapatriement (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Casio et Serapio, 1991).

- **Le problème de loyauté:** Ce problème est fréquemment associé au phénomène des alliances stratégiques internationales. En effet, les individus qui sont recrutés par le partenaire local ou le partenaire étranger, en fonction de l'association, ont tendance à démontrer un haut niveau de loyauté envers ce partenaire, au lieu de transférer leur engagement vers la nouvelle entité (Lorange, 1986, Ganitsky et Watzke, 1990, Shenkar et Zeira, 1990). La raison est simple, ces nouveaux employés s'attendent ou espèrent continuer d'oeuvrer dans la firme qui les a engagés une fois que leur "mission" est terminée, même si cette dernière ne leur a jamais promis de les garder.

Plusieurs facteurs agissent sur le principe de loyauté d'un employé. On peut penser, par exemple, à la durée d'une assignation, aux opportunités de carrières offertes par l'alliance versus les opportunités qui sont envisageables dans la compagnie d'où le travailleur provient. On peut également penser au système de récompense et à la différence de la qualité de vie entre les pays en cause.

- **Les écarts au niveau de la rémunération et des avantages sociaux :**

Les systèmes de rémunération ne sont pas habituellement déterminés selon une échelle universelle ou internationale, mais bien souvent sur une base régionale, et selon l'industrie (Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Haines, 1997, Pearce, 1997). Le problème se manifeste encore plus quand des partenaires qui unissent leurs forces n'ont pas les mêmes politiques de rémunération et d'avantages sociaux.

Ces différences peuvent créer un sentiment de jalousie ou de frustration pour les travailleurs qui reçoivent une compensation inférieure. Ce genre de situation démotive les employés et, par conséquent, n'est pas dans le meilleur intérêt de l'organisation.

- **Les problèmes de communication:** L'efficacité de la communication dans chaque firme et entre les firmes qui s'associent et qui amorcent une alliance stratégique internationale peut être entravée par les différences culturelles, la variation au niveau des procédures organisationnelles et les politiques d'opérations.

Ces barrières empêchent de bien coordonner les activités, d'améliorer les interactions interpersonnelles et d'accélérer la prise de décision (Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Schweiger, Csiszar et Napier, 1993, Terpstra, Mohamed et Rozell, 1996, Meschi, 1997). De plus, chaque organisation a tendance à filtrer l'information qu'elle divulgue à son partenaire de peur que celle-ci ne soit utilisée à des fins autres que pour l'alliance (rivalité omniprésente entre les "parents"). Ces agissements résultent en ce que les auteurs tel que Shenkar et Zeira (1990), Cascio et Serapio (1991), et Pearce (1997) qualifient de "factionalism".

Le concept de "factionalism" (terme anglais pour décrire la polarisation des individus) fait référence au phénomène de groupe ou de sentiment d'appartenance. Ce phénomène est perceptible lorsque les employés d'une alliance se divisent en sous-groupes pour des raisons culturelles, interpersonnelles ou pour atteindre des buts précis.

Les membres d'un des sous-groupes s'identifient entre eux par les objectifs et les valeurs qu'ils partagent, et se perçoivent différemment des membres des autres sous-groupes. Il est certain que ce phénomène retarde l'intégration des opérations et des employés car chaque groupe adopte une attitude ethnocentrique. De plus, ces groupes ont tendance à rejeter les individus ou les groupes qui ne correspondent pas aux caractéristiques qui leur sont propres (ex: différences culturelles).

- **La délégation limitée:** Plusieurs partenaires tentent de maintenir le contrôle sur l'évolution d'une alliance stratégique internationale en limitant l'étendue des prises de décisions ainsi que le pouvoir qu'ils délèguent à la nouvelle unité. Ceci est particulièrement vrai quand un "parent" a des buts qui entrent en conflit avec ceux de l'autre "parent" (Pucik, 1988, Shenkar et Ziera, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990).
- **Les cultures organisationnelles floues:** Les alliances stratégiques, au niveau international, sont issues de deux ou plusieurs organisations. La culture organisationnelle (styles de gestion, coutumes, traditions...etc.) reflète un mélange de la culture des "parents", laissant la nouvelle entité sans culture propre à elle (Shenkar et Ziera, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Meschi et Roger, 1995, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995, Meschi, 1997).
- **La peur de l'inconnu:** Bon nombre de travailleurs deviennent confus et sont déroutés à l'idée de se retrouver dans une situation où ils doivent composer avec une culture différente, un nouveau système de relations industrielles, un nouveau territoire et de nouveaux confrères de travail qui peuvent avoir des idéologies et des intérêts divergents (Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990).

1.4. Les pistes de solutions aux problèmes de gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale

A- L'importance de la gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale

La littérature qui traite des alliances stratégiques internationales est assez variée et n'a pas tendance à mettre l'emphase sur la gestion des ressources humaines. Par contre, la gestion des ressources humaines est de plus en plus reconnue comme étant une dimension de la stratégie d'entreprise. En effet, Albrecht, Pagano et Poocharoon (1990) estiment que les alliances stratégiques internationales sont confrontées à un environnement volatile, et de ce fait, requièrent un équilibre entre les pratiques, les politiques de gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise. Bien souvent, les professionnels en ressources humaines qui se retrouvent, du jour au lendemain, impliqués dans une alliance stratégique internationale, doivent faire face à une situation où ils sont appelés à gérer une main-d'oeuvre qui appartient à plus d'un pays. Ce phénomène provoque ordinairement certaines complications (voir section 1.3.2., p. 26).

Les employées qui composent cette force de travail proviennent de différents pays, donc ont des valeurs, des coutumes et des attitudes souvent divergentes (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1990). La fonction ressources humaines doit donc tenter de saisir, autant que possible, la complexité de ces alliances afin de pouvoir contribuer au succès de celle-ci. Pour y arriver, la fonction ressource humaine doit surmonter certains défis (Teagarden et Glinow, 1997).

Premièrement, les professionnels en gestion des ressources humaines doivent éviter de concevoir des plans d'action stratégique et faire en sorte que les problèmes inhérents aux ressources humaines ne soient pas perçus comme des priorités de second ordre ou de moindre importance. Deuxièmement, conserver un portrait équilibré de la performance des employés afin de maximiser leur contribution au succès de l'alliance. Troisièmement, éviter de tomber dans les solutions miracles et rapides qui ne règlent les problèmes qu'en surface. Enfin, créer un but commun pour tous les membres impliqués (Ulrich, 1997). Les ressources humaines doivent participer au processus stratégique de l'entreprise en développant et en améliorant leurs capacités et leurs compétences dans la but d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Teagarden et Glinow, 1997).

Par ailleurs, Shenkar et Zeira (1987) affirment que les problèmes généraux et ceux reliés aux ressources humaines sont inévitables dans un contexte d'alliance stratégique internationale, à cause de la dynamique qui caractérise ce genre de structure et de la diversité de la force de travail impliquée.

B- Les pistes de solutions

Les recherches qui ont été faites sur les alliances stratégiques internationales proposent quelques solutions potentielles. Ces études nous donnent des pistes d'action souhaitables afin de minimiser, voire même éliminer les pressions qui s'exercent sur les divers acteurs qui participent à des alliances stratégiques internationales.

Outre les solutions globales, comme choisir un partenaire qui est compatible (expertise complémentaire, culture et des buts similaires partage des risques financiers), formuler un contrat juste et satisfaisant pour les parties en cause et accepter de faire des projets préliminaires avec la ou les firmes convoitées avant de se lancer dans une alliance à plus long terme (Geringer, 1990, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995), les auteurs nous proposent des façons qui permettent de mieux gérer les ressources humaines :

- **Les pratiques de formation :** Shenkar et Zeira (1990) affirment que la meilleure façon de régler les problèmes de gestion des ressources humaines est de les anticiper et de prendre des actions rapides afin d'empêcher qu'ils ne se propagent. Certains auteurs (Pucik, 1988, Shenkar et Zeira, 1990, Casio et Serapio, 1991) notent que la première étape à suivre est de s'assurer que les cadres sont conscients de la nature spéciale et particulière des alliances stratégiques internationales. De ce fait, les dirigeants devraient s'assurer d'inscrire les cadres à un programme de formation qui explique les fondements et la structure des alliances stratégiques internationales, qui identifie les différents groupes qui sont impliqués dans ce type d'association et qui traite des problèmes de ressources humaines qui peuvent en découler.

Afin de favoriser le développement organisationnel de la nouvelle entité Shenkar et Zeira (1990) suggèrent également de faire des sessions de "jeux de rôle" parce que cet exercice permet aux participants impliqués de comprendre les attentes de chacun sans trop s'impliquer émotionnellement. Les participants peuvent alors en apprendre plus sur les difficultés à anticiper.

Dans le cadre des alliances stratégiques internationales, les gestionnaires doivent préparer les nouveaux employés à faire face au nouveau contexte social, composer avec leurs insécurités face au nouveau contexte d'apprentissage, et prévoir le développement des compétences techniques dont les employés ont besoin pour accomplir leur travail de façon efficace.

Cascio et Serapio (1991), affirment de leur côté, qu'une bonne partie des problèmes de gestion des ressources humaines en situation d'alliance stratégique internationale est attribuable aux différences culturelles. Ces associations particulières requièrent la participation d'individus qui proviennent de différentes organisations et qui ont des nationalités diverses. Pour espérer surmonter de telles situations, les "parents" doivent déployer les efforts nécessaires afin de promouvoir le travail en équipe et l'amélioration constante de la communication à deux sens.

Il y a quelques années, General Motors (U.S.) et Fanuc (Japon) ont formé l'alliance GMF Robotics Corporation. Le style de gestion des partenaires était différent au départ. Les cadres qui provenaient de Fanuc avaient l'habitude de bénéficier de beaucoup plus d'autonomie que ceux qui travaillaient chez General Motors. Lors des premières années, les deux "parents" ont mis l'accent sur la compréhension des modes de fonctionnement des opérations et sur la formation de liens de confiance entre les partenaires et entre divers intervenants (Cascio et Serapio, 1991).

- **Les pratiques de communication organisationnelle:** La communication contribue à améliorer le niveau de confiance entre les employés d'une même unité et entre les différents groupes de travailleurs à travers l'organisation. Il est également suggéré de répartir les responsabilités fonctionnelles et la force de travail s'y rapportant, afin de réduire les frictions entre les "parents".

Par exemple, le "parent" qui oeuvre dans le pays d'accueil pourrait se voir confier les responsabilités de recrutement, parce que les individus impliqués dans ce département sont familiers avec l'environnement ainsi qu'avec les besoins et les attentes des employés locaux. De plus, ces derniers devront entretenir des liens étroits avec les professionnels en ressources humaines qui oeuvrent au siège social afin qu'ensemble, ils puissent prendre en considération les craintes et les incertitudes qu'éprouvent les employés qui sont transférés ou expatriés. Cette attention peut aider à minimiser les problèmes de loyauté et la peur de l'inconnu.

Enfin, il serait très important d'impliquer les gestionnaires en ressources humaines lors des négociations contractuelles afin de s'assurer que les problèmes de ressources humaines anticipés qui ont trait à la rémunération, aux avantages sociaux, à l'organisation du travail, aux promotions et à l'évaluation du rendement, seront étudiés en détail (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Schuler, Dowling et De Cieri, 1993, Cyr, 1995, Shaughnessy, 1996, Meschi, 1997). De plus, il est primordial de s'assurer que les partenaires s'entendent sur les objectifs visés par l'alliance. Un des partenaires peut avoir comme but de réduire les coûts de production et tenter de minimiser l'utilisation de programmes de formation.

L'autre partenaire, par contre, a peut-être choisi de s'associer afin d'accroître son expertise technologique nécessitant l'implantation d'un programme de formation majeur, ce qui peut provoquer des conflits (Shenkar et Zeira, 1990).

Shenkar et Zeira (1990), Cascio et Serapio (1991), Meschi et Roger (1994), Beamish et Inkpen (1995), Brouthers, Brouthers et Wilkinson (1995), Zeira et Parker (1995), et Meschi (1997), conseillent aux partenaires de faire tous les efforts possibles afin de comprendre la culture de l'autre et d'améliorer la communication en amont, en aval et latérale.

- **Les pratiques de recrutement et d'orientation:** Un des points les plus saillants auquel s'attardent certains chercheurs (Pucik, 1988, Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio et Serapio, 1991) est le problème de recrutement et de la composition de la force de travail de la nouvelle unité. Ils affirment que les décisions de cette nature doivent être prises avant la conclusion d'une telle association. Or, il arrive souvent que chaque partenaire insiste pour placer ses employés dans des postes stratégiques, afin de mieux contrôler les opérations. Il est donc recommandé de spécifier les politiques de recrutement et de placement de personnel dans le contrat et dans les documents d'incorporation. Ces "arrangements" peuvent permettre de répondre à plusieurs questions. Par exemple, est-ce que le recrutement sera fait par les recruteurs de la nouvelle entité ou par les recruteurs des partenaires? Quel pourcentage des employés proviendront du partenaire étranger ou du partenaire local? Qui aura l'autorité de prendre des décisions en ce qui concerne les nouveaux employés?, etc.

Malheureusement, il appert que ces détails sont souvent pris en considération après coup, soit une fois l'alliance accomplie.

Cascio et Serapio (1991) suggèrent de faire des sessions d'orientation pour les nouveaux employés, afin de les aider à s'acclimater aux cultures organisationnelles des différents partenaires. Ces introductions devraient traiter de l'historique, des traditions et des valeurs organisationnelles des partenaires. Par la suite, elles devraient inclure une description de la nouvelle alliance, de la structure de gestion, suivie d'une présentation formelle de l'employé à son supérieur immédiat, son département et ses collègues de travail.

- **Les pratiques d'évaluation du rendement:** Lorange (1986), Pucik (1988), Ganitsky et Watzke (1990), Shenkar et Zeira (1990), Cascio et Serapio (1991), Zeira et Parker (1995), conseillent également de conclure des ententes en ce qui a trait à l'évaluation du rendement, en déterminant les raisons pour lesquelles les évaluations doivent être faites, en développant des objectifs pour chaque poste, en allouant plus de temps pour atteindre les buts visés (les partenaires exigent et attendent souvent des résultats trop rapides) et dernièrement, en formant un comité conjoint qui aurait la responsabilité de faire les évaluations et de donner du "feed-back" pour éliminer, autant que possible, les biais perceptuels de l'évaluateur.

- **Les pratiques de gestion de carrière:** Par ailleurs, les auteurs mentionnés au paragraphe précédent affirment qu'il est important de tracer des cheminements de carrière réalisables et équitables. Les employés impliqués dans des alliances stratégiques internationales sont souvent inquiets face à leur avenir.

En effet, ces derniers se demandent ce qu'il adviendra d'eux si jamais le projet devait avorter (Lorange 1986). Les cadres doivent prendre la responsabilité de diminuer les écarts qui existent entre les attentes des employés face à leurs carrières et les possibilités d'avancement disponibles (Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Cascio et Serapio, 1991).

- **Les pratiques de réorganisation du travail:** Il est également important de tenir compte de la réorganisation des postes lors d'une alliance afin d'assurer le maintien ou l'amélioration de la productivité. Cet exercice peut créer des conflits. Shenkar et Zeira (1990) ainsi que Cascio et Serapio (1991) et Kukalis et Jungemann (1995), nous suggèrent d'impliquer toutes les parties dans les efforts déployés afin de réorganiser les postes et d'être prêts à écouter les travailleurs et d'être réceptifs aux nouvelles idées.
- **Les pratiques de rémunération:** Les dirigeants doivent prendre des précautions au niveau de la rémunération et des avantages sociaux. La raison est assez simple. Les alliances stratégiques internationales requièrent beaucoup d'interactions entre les employés qui évoluent au sein de la nouvelle entité ou au sein de chacun des partenaires.

Il est donc important d'établir une politique salariale uniforme et équitable à travers l'organisation, afin d'éviter les sentiments de frustration et de ressentiment qu'un individu pourrait avoir envers l'organisation ou envers des employés provenant de un ou des autres partenaires et qui accomplissent exactement les mêmes tâches que lui, mais qui reçoivent un salaire plus élevé (Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Haines, 1997).

- **Les relations de travail:** Finalement, il est important d'accepter, de respecter et de s'entendre sur les différentes conditions de travail qui sont en vigueur dans les pays avec lesquels on s'engage (Shenkar et Zeira, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Meschi et Roger, 1994, Beamish et Inkpen, 1995, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995 Zeira et Parker, 1995, Meschi, 1997). Si le pays d'un des "parents", par exemple, est régi par des normes de travail qui permettent et encouragent la syndicalisation et que le pays de l'autre "parent" n'a pas d'entreprise syndiquée, on peut s'attendre à voir surgir certains conflits.

Cascio et Serapio (1991), affirment que les cadres de la nouvelle entité devront composer avec des problèmes de relations de travail très différents. Ainsi, l'intervention du gouvernement dans les relations de travail, la teneur des relations entre la direction et la main-d'oeuvre et le degré de participation des employés dans la gestion de la compagnie varient selon les pays. Les partenaires devront donc convenir du système industriel à utiliser, avant de s'engager dans l'alliance.

D'autres problèmes de relations de travail devraient être sérieusement étudiés au préalable tels les griefs des travailleurs et le développement de politiques équitables en ce qui a trait aux mesures disciplinaires, entre autres.

Pour clore cette section, quelques points doivent être retenus. Les alliances stratégiques internationales sont confrontées à des pressions internes et externes qui provoquent leur instabilité. Pour garantir leur succès, il faut d'abord bien choisir son ou ses partenaires, puis conclure un contrat acceptable pour tous et, finalement, donner le temps aux parties de s'adapter à la situation (Ganitsky et Watzke, 1990, Geringer, 1990, Bleeke et Ernst, 1991, Brouthers, Brouthers et Wilkinson, 1995, Inkpen et Beamish, 1995, 1997, Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997, Meschi, 1997) (voir figure 2, p. 46).

Le modèle conceptuel a été élaboré suite à une revue de littérature sur le sujet. Ce modèle permet de visualiser l'influence des diverses composantes lors de la formation d'une alliance stratégique internationale.

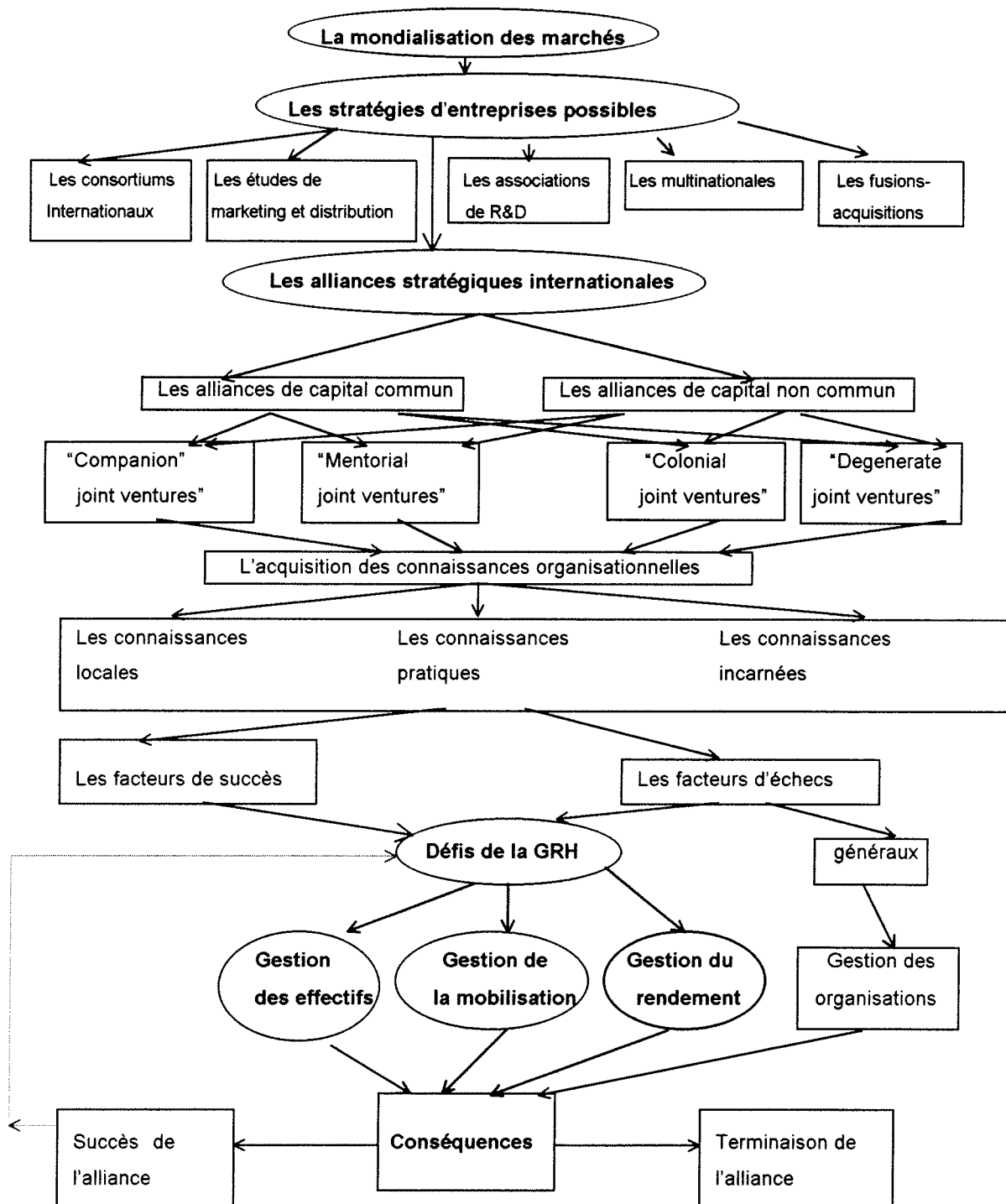


Figure 2. Modèle conceptuel élaboré à partir de la revue de littérature

Chapitre II- La problématique et l'objet de recherche

Dans ce chapitre, nous abordons d'abord la problématique de recherche pour ensuite déterminer l'objet et la question de recherche.

2.1. La problématique

Suite aux changements économiques et sociaux qui exercent des pressions sur les entreprises d'aujourd'hui, on peut constater que les chercheurs ont été appelés à observer et à étudier des nouvelles formes d'organisations qui prennent forme et qui permettent aux entreprises de réagir, et surtout, de s'adapter aux nouvelles exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel.

Lorsque deux ou plusieurs entreprises décident de s'allier, celles-ci sont confrontées à des situations complexes. Généralement, on est en présence de deux ou plusieurs organisations qui veulent s'associer mais qui diffèrent à bien de égards, notamment par leur structure, leur culture, leur champ de spécialisation, leur niveau d'expertise et leur situation financière.

Prendre la décision de fusionner ou de s'allier sous-entend beaucoup plus qu'une simple association entre deux entreprises. En effet, il faut penser aux aspects socioculturels, juridiques, financiers et opérationnels qui sont impliqués dans ce genre de situation.

D'ailleurs, les deux facteurs principaux qui motivent les entreprises à recourir à un tel type de concept sont le développement technologique ainsi que l'accès à des marchés internationaux (Cascio et Serapio, 1991, Kukalis et Jungemann, 1995, Glaister et Buckley, 1996).

Le problème réside dans le fait que lors de l'élaboration de la stratégie globale des nouveaux ou futurs "associés" (entreprises en situation d'alliance), les dirigeants oublient souvent de considérer l'aspect humain, les rapports de forces et la communication entre les employés et entre les partenaires (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Mills et Chen, 1996). Ces éléments sont si importants qu'ils peuvent, à eux seuls, garantir le succès d'une alliance stratégique internationale, ralentir son évolution, ou encore, faire avorter le projet.

En ce qui a trait aux auteurs qui ont examiné la problématique des alliances stratégiques internationales, certains semblent faire un constat "descriptif" des conséquences qui résultent de la formation de ce type de collaboration et relatent des faits empiriques. Ces études se contentent, dans la plupart des cas, de proposer des solutions générales qui visent à tempérer les problèmes qui sont imputables au bon fonctionnement d'une telle association. Nous constatons également que les autres recherches sur les alliances stratégiques internationales sont partagées entre l'étude des problèmes au niveau des ressources humaines et l'étude des problèmes d'ordres économique et financier. Les auteurs Albrecht, Pagano et Phoocharoon (1996) insistent sur l'importance de faire le lien entre les stratégies d'entreprise et les stratégies de gestion des ressources humaines afin de favoriser l'évolution positive et la réussite de l'union entre les partenaires .

De façon générale, un point commun ressort des textes. Plusieurs auteurs sont d'avis pour dire que les alliances stratégiques internationales ont un impact considérable sur les individus et sur les organisations. De plus, ils affirment que la dimension humaine ne doit pas être traitée en retrait de la dimension financière dans ce genre d'association (Lorange, 1986, Zeira et Shenkar, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Schuler, Dowling et De Cieri, 1993, Kukalis et Jungemann, 1995, Shaughnessy, 1996, Albrecht, Pagano et Phoocharoon 1996, Inkpen et Beamish, 1995, 1997).

Outre les points soulevés ci-avant, nous remarquons également que lorsque les auteurs (Lorange, 1986, Zeira et Shenkar, 1990, Ganitsky et Watzke, 1990, Cascio et Serapio, 1991, Schuler, Dowling et De Cieri, 1993, Kukalis et Jungemann, 1995, Shaughnessy, 1996) nous présentent des solutions visant à enrayer les problèmes d'administration de la force de travail, ils se limitent souvent au "quoi faire". Ce qui nous intéresse particulièrement c'est le "comment faire". L'objet de ce mémoire consiste à déterminer les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont les plus efficaces et les plus fréquemment utilisées dans un contexte d'alliance stratégique internationale.

L'aspect qui nous motive dans ce projet, c'est de découvrir quelles seraient les pratiques à implanter (de façon concrète) afin de résoudre certains problèmes de gestion des ressources humaines en situation d'alliance stratégique internationale. Nous étudierons plus particulièrement la gestion des effectifs, l'évaluation des compétences et l'intégration des différents groupes d'employés impliqués dans ce genre de situation.

Dans cette optique, les questions qui se posent pourraient être les suivantes:

A- Niveau "gestion des effectifs".

1- En s'associant avec une autre organisation, on tente souvent de réduire les coûts d'opérations. Alors, comment recrute-t-on et organise-t-on le travail des employés?

2- Comment arrive-t-on à maximiser l'utilisation des employés pour améliorer la performance au travail?

B- Niveau "gestion des compétences".

3- Comment prévoir et promouvoir le mariage et l'intégration de deux ou plusieurs cultures organisationnelles différentes, et comment assure-t-on le transfert des connaissances?

4- Comment est-ce qu'on évalue la compétence des travailleurs afin de garder les plus performants?

C- Niveau "gestion de la mobilisation"

5- Comment favoriser la loyauté organisationnelle?

7- Comment motiver les employés dans le cadre d'une alliance stratégique internationale?

6- Comment arrive-t-on à assurer l'intégration des différents groupes d'employés afin d'améliorer leur performance et de gagner leur loyauté?

2.2. L'objet de notre recherche

L'étude que nous avons complétée permet de mieux comprendre le phénomène des alliances stratégiques internationales et de découvrir les pratiques de gestion des ressources humaines qui pourraient permettre à une entreprise d'agir de façon "pro-active" et non "réactive" face au nouveau contexte. Nous nous engageons à développer, concentrer et limiter nos recherches à trois niveaux bien précis.

Premièrement, au niveau de la gestion des effectifs où nous nous appliquerons à évoquer les effets de telles pratiques sur les individus et sur l'organisation de leur travail. De plus, nous tenterons de faire ressortir les pratiques les plus efficaces utilisées dans le cas Star Alliance. Deuxièmement, au niveau de la gestion de la mobilisation, nous tenterons de mettre en évidence les pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent d'accélérer et d'optimiser l'intégration des employés, dans une alliance stratégique internationale. Enfin, au niveau de la gestion des compétences, nous examinerons les politiques qui peuvent être mises en place afin de maximiser le transfert et l'acquisition des connaissances et des habiletés de travail.

L'approche théorique qui nous permettrait d'identifier et de combler les écarts entre les informations fournies par la littérature et les résultats de recherches escomptés, est celle du modèle pour implanter les stratégies de gestion des ressources humaines basées sur une "congruence" entre l'environnement externe et interne de Baird et Meshoulam (1988).

Ce modèle propose que les pratiques de ressources humaines doivent correspondre à l'étape de développement de l'organisation et à la stratégie organisationnelle. De plus, la théorie des organisations de Mahoney et Deckop (1986) qui traite des approches stratégiques (dans le sens global et "économico-financier") à utiliser en rapport avec le cycle de vie de l'entreprise, pourrait s'avérer utile également.

2.3. La question de recherche

Dans un contexte d'alliance stratégique internationale, quelle est l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et l'organisation? Par pratiques de gestion des ressources humaines, nous entendons les pratiques visant la gestion des effectifs, des compétences et de la mobilisation implantées dans le cadre d'une alliance stratégique internationale. Notre question de recherche délimite notre objet de recherche et notre champ d'étude dans un cadre bien précis. Cette question de recherche donne l'occasion d'observer l'impact de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation dans un cas bien précis. De plus, nous porterons une attention particulière sur les effets et les impacts de telles actions sur l'organisation en terme de part de marché, de stabilité et de succès de l'alliance, de connaissances et de réduction de coûts d'opérations, sur les individus en terme d'attitudes des employés (niveau de loyauté, de confiance, de sentiment d'appartenance...etc.), de comportement des employés (niveau de coopération, de communication, de participation et de compétition entre les employés... etc.), et de satisfaction au travail (par rapport au poste, aux collègues aux supérieurs, au salaire... etc.).

Chapitre III- Le modèle d'analyse

3.1. Le cadre opératoire

Afin de parvenir à la réalisation d'un cadre opératoire fonctionnel qui permet d'identifier les multiples relations qui peuvent exister entre les différentes variables, il est primordial de bâtir un concept qui indique une certaine dynamique. "L'élaboration d'un concept est appelée conceptualisation", et représente, en quelque sorte la "pierre angulaire" de la construction d'un modèle d'analyse (R. Quivy et L. Van Campenhoudt, 1995, p.109).

Les modèles d'analyses peuvent être construits sous deux angles différents, soit au niveau inductif ou au niveau déductif. Les auteurs R. Quivy et L. Van Campenhoudt, (1995) présentent deux types de concepts. Ils font état du concept opératoire isolé et du concept systémique. En ce qui concerne notre projet de mémoire, le concept systémique (produit de l'approche déductive) s'applique. Ce dernier consiste en la construction empirique à partir d'informations directes ou d'informations rassemblées par d'autres. Comme l'affirment Quivy et Van Campenhoudt (1995, p.124), "c'est à travers les lectures et entretiens de la phase d'exploration que l'on peut recueillir les éléments nécessaires à cette construction".

En ce qui concerne le sujet qui nous intéresse plus particulièrement, le modèle d'analyse systémique qui nous permettra d'opérationnaliser notre étude est le suivant:

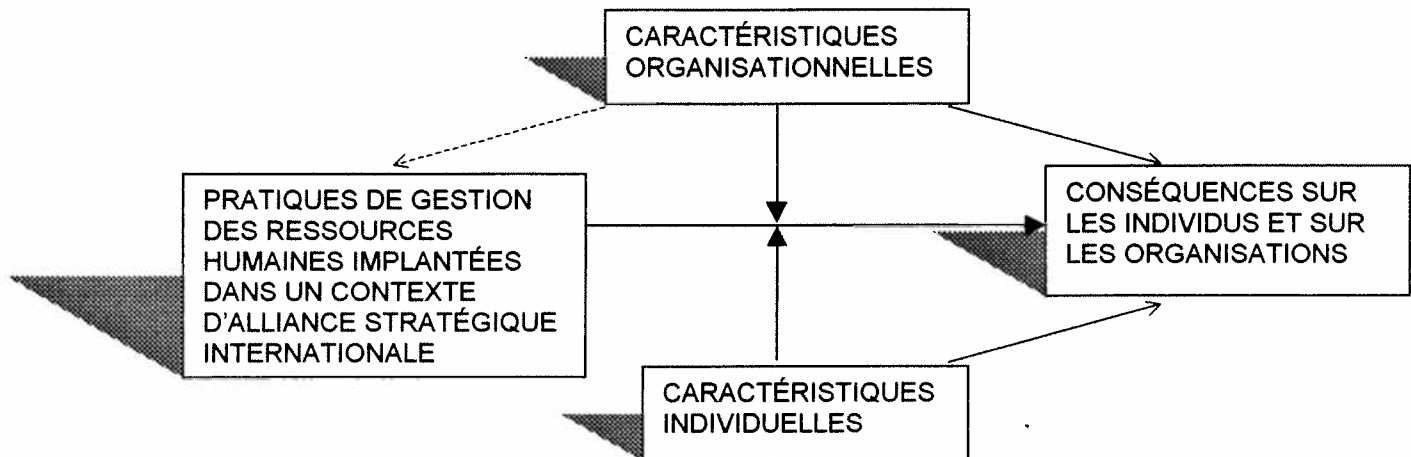


Figure 3. Modèle systémique d'analyse

Notre modèle d'analyse (figure 3) regroupe quatre concepts. Le premier, notre variable dépendante, fait référence aux conséquences individuelles et organisationnelles vécus lors des alliances stratégiques internationales. Le deuxième, notre variable indépendante, regroupe les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans ce type d'association.

Afin d'isoler l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur les conséquences individuelles et organisationnelles, nous avons ajouté deux autres concepts, soit les variables intervenantes, constituées des caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques individuelles qui peuvent influencer à leur tour les conséquences des alliances stratégiques internationales (voir section 3.2).

3.2. Les variables du système d'analyse

Les types de variables que l'on retrouve sont les suivantes:

1. Variable dépendante:

a) Les conséquences individuelles

Composantes:

- L'attitude des employés
- Le comportement des employés
- La satisfaction au travail

b) Les conséquences organisationnelles

Composantes:

- Le rapport de force entre les partenaires
- L'amélioration de la qualité du travail
- La réduction des coûts d'opérations
- Les performances économiques des alliances

2. Variable indépendante:

- Les pratiques de GRH dans un contexte d'alliance internationale

Composantes:

- La gestion des effectifs
- La gestion des compétences
- La gestion de la mobilisation des employés

3. Variables intervenantes:

a) Les caractéristiques organisationnelles de l'alliance stratégique internationale

Composantes:

- La stratégie d'entreprise par rapport au cycle de vie des partenaires, au moment de l'alliance
- Le type d'alliance (2,3 ou plusieurs partenaires, types de partenaires, implication financière égale ou non...etc., secteur d'activité(public/privé), l'industrie)
- Les objectifs visés par les partenaires
- La taille des entreprises (partenaires)
- La réputation des "parents"
- Les arrangements contractuels
- Le pouvoir de chacun des partenaires
- L'expression claire de la culture
- Le facteur temps

b) Les caractéristiques individuelles

Composantes:

- Âge
- Sexe
- Scolarité
- Salaires
- Poste occupé
- Département
- Années d'expérience dans l'organisation
- Années d'expérience dans le poste
- Lieu de travail

Les conséquences de l'alliance sur les individus et sur les organisations représentent la variable dépendante. Les conséquences positives ou négatives permettront alors d'évaluer la pertinence des pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été implantées. Il sera donc important, à ce stade-ci, de recenser l'information qui nous donnera la chance de vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines ont provoqué des changements organisationnels d'une part et des changements dans les comportements des individus, de l'autre.

Étant donné que nous allons étudier le cas d'une seule alliance stratégique internationale, certaines variables telles que l'environnement, les aspects sociaux, économiques, politiques, législatifs et culturels des pays concernés (niveau macro), ainsi que la constitution et le type de marché dans lequel l'alliance évolue, demeureront constantes. Pour cette raison, celles-ci ne seront pas mesurées (voir figure 3, p. 54).

3.3. Opérationnalisation du modèle de recherche

Les tableaux 1 et 2 font état des indicateurs choisis pour opérationnaliser le modèle de recherche.

Tableau 1. Opérationnalisation de la recherche

Variable	Dimensions	Composantes	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> Variable indépendante: Les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale 	<ul style="list-style-type: none"> La gestion des effectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Le recrutement Le transfert des employés L'évaluation du rendement La réorganisation des postes 	<ul style="list-style-type: none"> -Source de sélection -Qualifications recherchées -Style d'entrevue -Style d'orientation -Politiques de recrutement -Disponibilité et volonté -Besoins de l'organisation -Qualifications et promotions -Objectifs -Évaluateur -Fréquence -Considération de plusieurs candidats pour un même poste -Description de poste -Organigramme
	<ul style="list-style-type: none"> La gestion des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> La formation Le partage des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissances-compétences -Responsabilité -Plan de carrière -Echanges entre employés -Gain de connaissances -Jumelage des postes
	<ul style="list-style-type: none"> La gestion de la mobilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Le partages des récompenses La communication et l'information Le style de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> -Partage des profits -Rémunération -Transparence -Différences culturelles -Nature des informations -Procédures-normes -Gestion des différences culturelles -Intégration-participation -Partage du pouvoir

Tableau 2. Opérationnalisation de la recherche (suite)

Variable	Dimensions	Composantes	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> Variables intervenantes: Les forces qui influencent le processus d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines, et leurs conséquences 	<ul style="list-style-type: none"> Les caractéristiques organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Le facteur temps La culture Le pouvoir des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Période de planification Période d'évaluation Durée de l'alliance Expression claire de la culture organisationnelle Objectifs de l'alliance Rapport de force Statut des partenaires
	<ul style="list-style-type: none"> Les caractéristiques individuelles 	<ul style="list-style-type: none"> La socio-démographie Au niveau de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Âge, sexe, scolarité Salaire, poste, lieu de travail et département Années d'expérience dans le poste et dans l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> Variable dépendante: Les conséquences des alliances stratégiques internationales sur les individus et sur l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> L'impact au niveau des individus 	<ul style="list-style-type: none"> Les attitudes des employés Le comportement des employés La satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de confiance entre les employés Niveau de sentiment d'appartenance Interactions entre les employés Insécurité face au plan de carrière Niveau de loyauté des employés Niveau de coopération entre les employés Niveau de communication entre les employés Amélioration de la productivité et des performances au travail Contournement des supérieurs immédiats Niveau de participation des employés (formation, réunions, activités...etc.) Compétition entre employés Connaissances acquises Par rapport au poste, aux collègues, à votre supérieur, à votre salaire, à votre cheminement de carrière, l'évaluation de votre travail, du climat de travail, et de la sécurité d'emploi
	<ul style="list-style-type: none"> L'impact au niveau de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats visibles de l'évolution des alliances 	<ul style="list-style-type: none"> Part de marché Compétition Stabilité des alliances Succès des alliances Réduction des coûts d'opérations Augmentation de la qualité du/des produits/services

P. S3: Voir **Annexe C** afin de connaître les auteurs qui ont inspiré le choix des indicateurs.

3.4. Les relations entre les variables issues de la littérature

Les tableaux 3,4,5 et 6 font état de certains liens qui existent entre les variables et que nous avons retracés dans la littérature qui traite des alliances stratégiques internationales.

Tableau 3. Liens concernant la gestion des effectifs

Propositions	Auteurs
1. Plus les "parents" auront des objectifs d'association similaires, plus le processus d'implantation des politiques de gestion des ressources humaines sera efficace.	Shenkar et Zeira (1987, 1990), Ganitsky et Watzke (1990), Cascio et Serapio (1991), Brouthers, Brouthers et Wilkinson (1995), Glaister et Buckley (1996), Shaughnessy (1996), Pearce (1997)

Tableau 4. Liens concernant la gestion des compétences

Propositions	Auteurs
2. Plus les entités qui s'unissent pour former une alliance stratégique internationale auront une vocation et un champs d'activité similaire, plus le transfert de connaissances se fera rapidement.	Shenkar et Zeira (1990), Zeira et Parker (1995), Glaister et Buckley (1996)

Tableau 5. Liens concernant la mobilisation des employés

Propositions	Auteurs
3. Plus les cultures sociales et organisationnelles des partenaires impliqués dans une alliance stratégique internationale seront différentes, plus il sera difficile de procéder à la mobilisation des employés.	Shenkar et Zeira (1990), Cascio et Serapio (1991), Meschi et Roger (1994), Beamish et Inkpen (1995), Brouthers, Brouthers et Wilkinson (1995), Glaister et Buckley (1996), Shaughnessy (1996), Meschi (1997), Pearce (1997)
4. Plus les employés développent des sentiments de loyauté envers un partenaire en particulier, plus il sera difficile de les intégrer dans l'alliance.	Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1987, 1990)
5. Plus le niveau de communication (en amont, en aval et latéral) entre chacun des partenaires, et à l'intérieur de chaque "parent" impliqué dans l'association est élevé, plus il sera facile de transférer les connaissances.	Pucik (1988), Shenkar et Zeira (1987, 1990), Kim (1996), Pearce (1997)
6. Plus la durée de l'association entre "partenaires" sera longue, plus les chances d'intégrer les employés seront grandes.	Ganitsky et Watzke (1990), Shenkar et Zeira (1990), Beamish et Inkpen (1995), Barkema, Skenkar, Vermeulen et Bell (1997), Meschi (1997)

Tableau 6. Liens concernant les conséquences

Propositions	Auteurs
7. Plus la planification de la gestion des ressources humaines sera prise en considération tôt dans l'élaboration et l'implantation des stratégies d'entreprise, plus l'alliance aura des chances de devenir stable.	Pucik (1988), Ganitsky et Watze (1990), Albrecht, Pagano et Phoocharoon (1996), Meschi, (1997)
8. Quand une alliance stratégique internationale comprend plus de deux parents, les problèmes de coopération et de communication entre les employés sont plus importants et exigent un plus grand développement des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines afin de permettre à l'information de mieux circuler.	Shenkar et Zeira (1990), Cascio et Serapio (1991), Schuler, Dowling et De Cieri, (1993)
9. Plus les partenaires qui s'allient dans une coopération internationale sont compatibles (industries, objectifs, statuts, cultures, état financier, expérience sur le marché, niveau d'expertise et de connaissances), plus les chances de succès de cette alliance sont augmentées.	Geringer (1991), Brouthers, Brouthers et Wilkinson (1995), Kim (1996)

3.5. Les sous-questions de recherche

Il est important d'ajouter que les propositions ci-haut formulées constituent les affirmations qui nous donneront la possibilité de vérifier la pertinence des pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre d'une alliance stratégique internationale et de voir l'incidence de ces pratiques les individus et l'organisation, notamment le cas Star Alliance. Pour mener cette étude à terme, quatre questions devront être examinées:

3.5.1. Au niveau de l'impact de l'alliance stratégique internationale

- Quelles sont les conséquences individuelles et organisationnelles produites par les alliances stratégiques internationales?

3.5.2. Au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines implantées

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été implantées dans le cadre de l'alliance stratégique internationale?

3.5.3. Au niveau de l'impact de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont un impact positif sur les conséquences individuelles?

3.5.4. Au niveau de l'impact de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'organisation

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont un impact positif sur les conséquences organisationnelles?

Chapitre IV- Le cas Star Alliance

Dans l'industrie de l'aviation, la compétition est féroce et le marché n'a pas de limites. Au cours des années 80, on a assisté à la dérégulation au niveau des tarifs, ce qui a provoqué une guerre de prix dans l'industrie (Aviation Daily, July 21, 1997 issue). Aujourd'hui, il ne suffit plus pour un transporteur aérien d'offrir un service et un produit de qualité afin de satisfaire le client. De plus en plus, on s'aperçoit que les nouvelles destinations se multiplient et il devient de plus en plus difficile pour une compagnie aérienne de répondre à la demande à elle seule. Les alliances stratégiques internationales semblent répondre à cette nouvelle réalité.

4.1. Présentation générale de Star Alliance

4.1.1. L'historique

En mai 1997, les dirigeants de cinq compagnies aériennes ont annoncé qu'ils unissaient leurs forces pour ainsi devenir la première vraie alliance stratégique internationale dans l'industrie, selon le magazine Horizons (juin 1997, no 841, p. 1). Cette union est maintenant mieux connue sous le nom **Star Alliance**. À cette date, l'association était composée de cinq partenaires, soit Air Canada (transporteur canadien), United Airlines (transporteur américain), Lufthansa (transporteur allemand), SAS (transporteur scandinave), et THAI (transporteur thaïlandais). En octobre 1997, VARIG (transporteur brésilien) a accepté de rejoindre l'équipe déjà mise en place pour devenir le sixième et dernier partenaire, à ce jour. Cette union permet aux partenaires d'avoir une présence dans plus de 700 villes et dans un total de 130 pays.

Ensemble, les partenaires de Star Alliance opèrent environ 1,446 avions et transportent plus de 180 millions de passagers dans une année et environ 6,600 départs par jour. Plus encore, le revenu annuel cumulatif de Star Alliance est estimé à approximativement \$ 46 milliards, sans oublier les employés qui sont environ 230 000 (Sparaco, 1997, p. 61).

Dès le début de l'association, les dirigeants se sont entendus pour dire que Star Alliance serait une association de **capital non commun** (voir section 1.1.1 du chapitre I, p. 9-10). Ils affirment que l'organisation n'a nullement l'intention de favoriser des échanges de fonds et chacun pourra garder son identité propre.

Avant que le projet Star Alliance devienne officiel, United Airlines et Lufthansa avaient accepté de s'unir afin d'offrir un meilleur service aux passagers qui devaient faire des transferts d'avion entre certaines villes américaines et allemandes et pour faire l'achat de carburant à prix plus avantageux. Les deux transporteurs ont constaté les bénéfices de telles pratiques et ont commencé à étudier les possibilités d'expansion. Il ont donc entamé des pourparlers avec Air Canada, SAS et THAI Airlines.

4.1.2. Le statut des partenaires de Star Alliance

À l'aide du paragraphe précédent, il est possible de prévoir et de découvrir qu'il peut exister une certaine différence entre le statut des partenaires de Star Alliance. Plus encore, on peut entrevoir que la position des partenaires dans l'industrie crée des luttes de pouvoir et des jeux politiques, ce qui pourrait compromettre les chances de succès de l'alliance à moyen ou à long terme.

Les quelques statistiques qui seront exposées dans les lignes qui suivent vous donneront un bon aperçu de la santé financière et de la taille des partenaires (Horizons, juin 1997, no. 841, p. 4):

1- United Airlines (transporteur américain)

Revenus totaux: \$ 16.4 milliards
 Nombre de passagers annuel: 82 millions
 Nombre d'employés: 86,458
Nombre de cadres reliés au projet: 45
 Nombre de villes desservies: 320
 Nombre de pays desservis: 32

2- Lufthansa (transporteur allemand)

Revenus totaux: \$ 13.9 milliards
 Nombre de passagers annuel: 41.4 millions
 Nombre d'employés: 57,391
Nombre de cadres reliés au projet: 45
 Nombre de villes desservies: 258
 Nombre de pays desservis: 86

3- SAS (transporteur scandinave)

Revenus totaux: \$ 5.3 milliards
 Nombre de passagers annuel: 20 millions
 Nombre d'employés: 21,000
Nombre de cadres reliés au projet: 45
 Nombre de villes desservies: 104
 Nombre de pays desservis: 34

4- Air Canada (transporteur canadien)

Revenus totaux: \$ 3.6 milliards
 Nombre de passagers annuel: 16.5 millions
 Nombre d'employés: 24,000
Nombre de cadres reliés au projet: 45
 Nombre de villes desservies: 125
 Nombre de pays desservis: 25

5-THAI (transporteur thaïlandais)

Revenus totaux: \$ 3.1 milliards
 Nombre de passagers annuel: 14.3 millions
 Nombre d'employés: 22,000
Nombre de cadres reliés au projet: 45
 Nombre de villes desservies: 75
 Nombre de pays desservis: 37

6- VARIG (transporteur brésilien)

Revenus totaux: \$ 3 milliards
 Nombre de passagers annuels: 9.7 millions
 Nombre d'employés: 18,119
Nombre de cadres reliés au projet: 45
 Nombre de villes desservies: 121
 Nombres de pays desservis: 24

Le total Star Alliance

Revenus totaux: \$ 45.3 milliards
 Nombre de passagers annuel: 184 millions
 Nombre d'employés: 228,974
Nombre d'employés reliés au projet: 270
 Nombre de villes desservies: 700
 Nombre de pays desservis: 130

La figure 4 (ci-après) est très révélatrice. Elle nous dévoile que les six partenaires de Star Alliance n'ont pas la même part au sein de l'alliance. Premièrement, United Airlines et Lufthansa jouissent d'un statut nettement supérieur aux autres (35% et 30%). Ensuite, SAS et Air Canada (11% et 10%) vivent une situation quasi-identique, tandis que THAI et VARIG apportent une contribution un peu moins importante au projet de l'ordre de 7%.

Dans le cas de Star Alliance, il existe une différence de statut notoire entre les partenaires impliqués dans l'alliance stratégique internationale. Ces rapports de forces pourraient avoir des effets négatifs sur la progression de l'alliance.

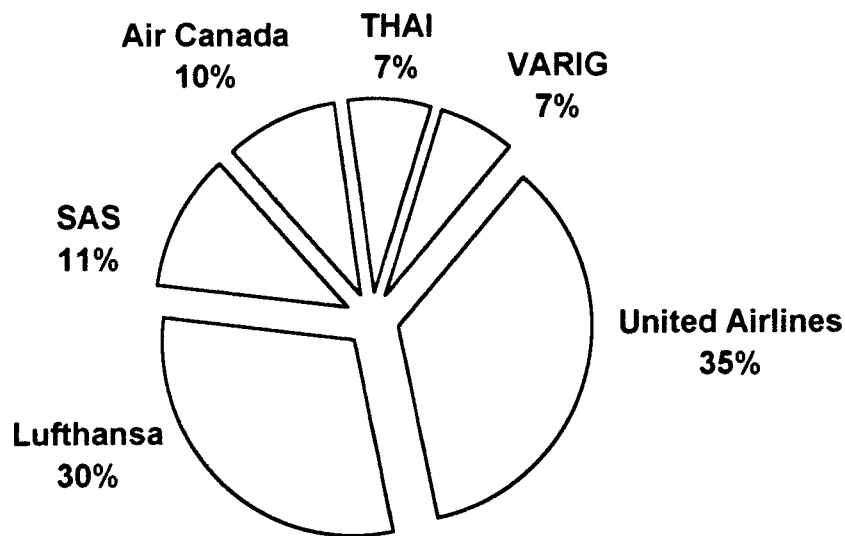


Figure 4. Répartition des partenaires par rapport aux revenus totaux de Star Alliance

La figure 5, pour sa part, nous indique le nombre d'employés qui travaillent pour chacun des transporteurs aériens impliqués dans le projet Star Alliance. Encore une fois, United Airlines et Lufthansa ont un dispositif d'employés beaucoup plus élevé que les autres partenaires. Par contre, les autres compagnies associées disposent d'un nombre d'employés sensiblement comparable.

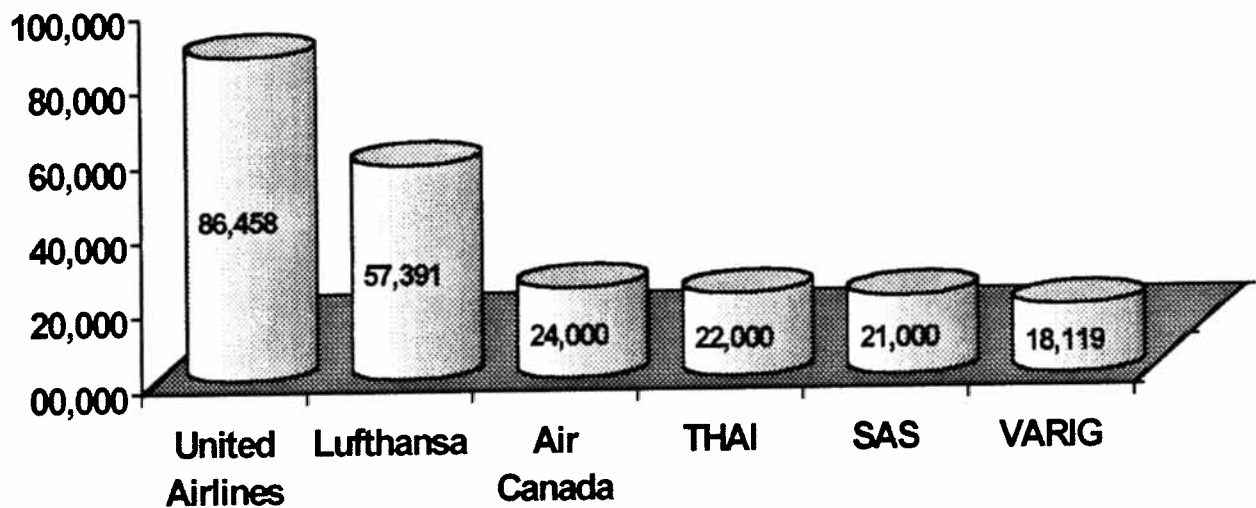


Figure 5. Répartition des partenaires selon leur nombre d'employés

Il est intéressant de constater que le nombre de cadres qui travaillent au sein des différents partenaires, et qui sont affectés au projet Star Alliance est de quarante cinq (45). Les partenaires se sont entendus pour nommer le même nombre de cadres au projet afin d'assurer que chacun des transporteurs aériens puissent bénéficier d'une représentation égale.

4.2 Buts et motifs qui ont contribué à la création de Star Alliance

4.2.1. Les buts visés

Dans le cas de Star Alliance, l'association a pour but d'offrir un plus grand choix de destinations au meilleur coût possible ainsi que des horaires plus flexibles et plus convenables aux clients. Ensuite, le projet a pour mission de faciliter les transferts d'avions (entre les partenaires), nécessaires pour augmenter le niveau de loyauté des clients. À long terme, le but de l'alliance est d'accroître le nombre de clients, de vols, d'appareils et d'employés dans chacune des compagnies qui sont partenaires du projet.

4.2.2. Les aspects qui ont motivé la création de l'alliance

Pour les partenaires en question, plusieurs points ont motivé l'alliance. Premièrement, cette structure leur permet d'accéder à de nouveaux marchés. Deuxièmement, cette structure leur permet également de compétitionner dans un marché féroce (Shifrin 1997, p. 54). Star Alliance adopte une stratégie à la fois offensive et défensive. Offensive, car elle vise à acquérir des territoires qui ne sont pas facilement accessibles aux concurrents. Défensive, car elle vise à rivaliser avec d'autres alliances. Star Alliance, par exemple doit se mesurer avec des alliances telles, American Airlines, British Airways, Canadian et Qantas ou Northwest et KLM Royal Dutch, ou encore, Austrian Airline, Delta, Sabena, Singapore et Swissair. Plus encore, il est possible qu'Air France, Continental, Ansett, ANA, Usair et JAL décident d'emboîter le pas sous peu.

Troisièmement, Star Alliance permet aux partenaires de diminuer les coûts d'opération en coordonnant les activités de ventes et de marketing, en coordonnant le trafic des routes qui mènent à diverses destinations et en partageant la technologie de pointe. Enfin, Star Alliance permet aux partenaires d'unir leurs forces afin de bénéficier des économies d'échelles. En consolidant leur pouvoir d'achat et en cultivant des relations à long terme avec les fournisseurs, Star Alliance peut profiter de prix avantageux lors de l'achat de nouveaux avions, de carburant, de matériel de bureau, de nourriture...etc (Phillips, 1997, p. 65).

Chapitre V- La méthodologie de recherche

5.1. La stratégie de recherche

Notre étude est à la fois descriptive et explicative. Descriptive puisque dans un premier temps, elle permet de présenter l'état d'une alliance stratégique internationale en l'observant et décrivant ses circonstances. Elle permet également de recenser et d'effectuer un bilan des pratiques de gestion des ressources humaines implantées à l'occasion d'une alliance stratégique internationale. Notre étude se veut également explicative puisque dans un second temps, elle permet d'expliquer l'impact des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale sur les conséquences individuelles et organisationnelles.

Afin d'arriver à récolter les données pertinentes et nécessaires qui nous permettront de bien répondre aux interrogations soulevées par la question de recherche, une étude quantitative se révèle comme étant l'approche la plus appropriée.

Ce type de recherche nous permettra d'expliquer statistiquement l'ensemble des inter-relations entre différentes variables et de comprendre un phénomène particulier (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). Les données recueillies nous aideront à mieux comprendre et expliquer une situation particulière dans un environnement particulier, en nous donnant l'opportunité, peut-être, de proposer des pistes de solutions intéressantes. Étant donné que notre étude se limite à examiner le phénomène des alliances stratégiques internationales dans une seule organisation, il est important de souligner que les informations recueillies ne nous permettront pas de faire des généralisations qui s'appliqueraient à d'autres organisations ou à d'autres types d'industries.

5.2. Le niveau d'analyse

Comme nous venons de le mentionner, notre niveau d'analyse se limitera à un environnement "micro". C'est-à-dire qu'il sera axé sur l'observation d'une organisation (Air Canada) qui est en situation d'alliance stratégique internationale et qui fait partie de Star Alliance. De façon plus concrète et précise, nous tenterons d'examiner les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans le cadre d'une alliance stratégique internationale, en plus de constater les impacts de ces pratiques sur les individus (cadres travaillant chez Air Canada affectés à Star Alliance) et sur l'organisation.

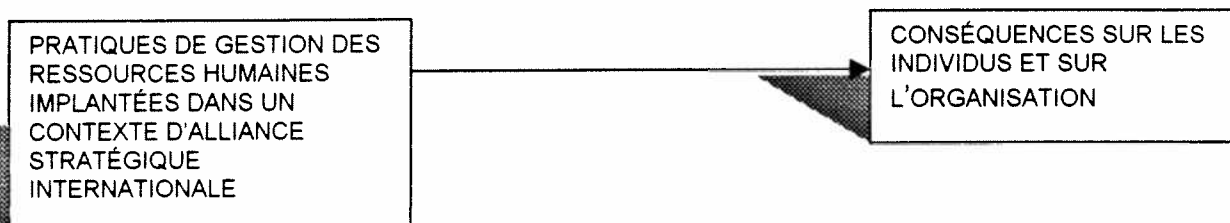


Figure 6. Modèle d'analyse permettant de répondre à notre question de recherche

Vous constaterez que les variables intervenantes ont été éliminées pour les fins de notre analyse (figure 6, p.73) , parce que d'une part, les caractéristiques individuelles sont trop homogènes, et d'autre part, les caractéristiques organisationnelles sont constantes étant donné que nous observons une seule organisation en situation d'alliance stratégique internationale.

Tel que mentionné dans la problématique en section 2.1. du chapitre II (p. 47), les questions qui en découlent couvrent trois grands blocs de l'implantation des stratégies de ressources humaines en situation d'alliance stratégique internationale. Il s'agit de la gestion des effectifs, de la gestion des compétences et de la gestion de la mobilisation.

5.3. La population de l'étude

L'unité d'analyse que nous avons choisie pour notre étude est le cadre affecté à une nouvelle unité créée par une alliance stratégique internationale. Bref, les cadres chez Air Canada qui sont affectés au projet. En effet, la question de recherche proposée chapitre II, section 2.3 (p. 52) laisse entendre que ce sont les cadres qui sont les plus affectés par l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et qu'il convient d'étudier leur perceptions relatives à la présence des pratiques en question. Les cadres sont également les mieux placés pour exprimer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans le contexte de Star Alliance, sur leur bien-être personnel et dans le cadre de leur emploi et d'observer les répercussions de ces pratiques sur l'organisation en général.

5.4. L'échantillonnage

Pour des questions de faisabilité, notre échantillonnage comprend des cadres qui sont directement impliqués et affectés au projet de Star Alliance et qui travaillent chez Air Canada. Pour les besoins de notre étude, un total de 33 cadres ont été sollicités pour les fins de notre enquête et à partir d'une population totale de 112 individus (79 non-cadres) qui sont impliqués dans le projet de Star Alliance. Ce nombre, bien que restreint, nous permet quand même de procéder à une analyse statistique objective et pertinente puisque c'est l'ensemble des cadres qui ont participé à l'enquête (le taux de réponse est 88%). Ces cadres ont été sélectionnés par la directrice des ressources humaines (Toronto) et par le directeur du projet de Star Alliance (Montréal).

Nous devons préciser que certaines contraintes permettent d'expliquer le choix de notre échantillonnage. À cause de l'envergure du projet Star Alliance, il nous était impossible d'étendre notre enquête aux autres transporteurs aériens, et ce, pour diverses raisons. Premièrement, il aurait fallu adapter notre questionnaire aux particularités de chacun des partenaires. Deuxièmement, les efforts de distribution des questionnaires aurait été irréalistes et le temps de réponse des participants aurait été trop long pour que nous puissions respecter les échéanciers prévus dans le cadre de notre mémoire. Troisièmement, il aurait fallu traduire le questionnaire en plusieurs langues afin de pouvoir le distribuer à certains cadres qui proviennent de chez VARIG, Lufthansa et THAI airlines. Enfin, certains cadres (12) n'ont pas été sélectionnés car la directrice des ressources humaines a estimé que leur apport ne serait pas assez objectif pour contribuer à l'étude.

En effet, les douze cadres exclus sont de niveau supérieur et ont été responsables de la planification stratégique de Star Alliance. Ils n'ont pas été affectés par l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines.

5.5. La méthode de collecte des données

Afin de rassembler l'information nécessaire pour répondre à la question de recherche, nous avons utilisé un questionnaire afin de permettre à tous les cadres de participer. L'utilisation d'un questionnaire s'avère essentiel pour faire participer un grand nombre d'individus à l'étude. Cette méthode permet d'assurer aux personnes visées un niveau de confidentialité totale et leur donne la chance et le temps de réfléchir avant de répondre (observation indirecte). De plus, Air Canada a manifesté une certaine réticence à l'idée de mener des entrevues sur place, étant donné que les cadres impliqués s'absentent souvent pour des voyages à l'étranger et sont très difficiles à joindre.

5.6. Les instruments d'observation

Dans l'optique de notre recherche, et tel que mentionné à la section précédente, la construction d'un questionnaire fut requise (voir les annexes A, B et C). Il s'agit d'un questionnaire qui englobe les indicateurs recensés dans le modèle d'analyse. Dans notre cas, les questions ont été formulées à partir de la revue de littérature. Les indicateurs font état des diverses pratiques de gestion des ressources humaines qui nécessitent une attention particulière lorsqu'implantées dans un contexte d'alliance stratégique internationale, des conséquences des alliances stratégiques internationales, des caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques individuelles.

Ce questionnaire de six pages est composé de 100 questions fermées, afin de faciliter la saisie de données et l'analyse. Veuillez noter que le questionnaire, a été pré-testé par le directeur du projet et par la directrice des ressources humaines. Il est important de préciser que les personnes ci-avant mentionnées nous ont demandé d'ajouter quelques questions correspondant à certains points qu'elles voulaient observer. De plus, elles nous ont demandé de reformuler certaines questions afin de les adapter au contexte de Star Alliance.

Le questionnaire à été traduit en anglais. Il faut ajouter que la distribution d'un questionnaire qui visait à examiner l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale s'apparentait et s'inscrivait dans un processus déjà entamé par Air Canada en Mars 1998. À cette date, l'organisation a débuté une enquête auprès des employés de service des différents partenaires et qui sont impliqués dans le projet Star Alliance afin de connaître et d'identifier leurs forces, leurs faiblesses et finalement, le niveau d'intérêt et de connaissance qu'ils ont par rapport au projet.

Chapitre VI- La présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous rapportons le résultats des analyses statistiques. La méthode d'analyse statistique (analyse quantitative) avec l'aide du programme informatique S.P.S.S. a été utilisée. Notre analyse statistique est composée de deux étapes. Premièrement, une **analyse univariée** a été effectuée pour identifier le pourcentage global et la fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines. Le même exercice a été employé pour connaître l'ampleur des conséquences d'une alliance stratégique internationale sur les individus et sur l'organisation. L'analyse univariée nous a également permis de connaître le profil des répondants. Deuxièmement, nous avons effectué une **analyse bivariée** entre chacune de nos variables indépendantes (les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale) et notre variable dépendante (les conséquences des alliances stratégiques internationales sur les individus et sur l'organisation) afin de comprendre les liens qui existent entre elles.

6.1. Taux de réponse

Grâce à la collaboration de monsieur Graham Wareham, directeur du projet Star Alliance et de madame Karin McNair, directrice des ressources humaines, 112 individus, employés chez Air Canada, et qui ont été assignés au projet de Star Alliance ont pu être identifiés. À partir de cette liste, 33 cadres ont été retenus pour notre enquête. Ainsi, vendredi le 6 mars 1998, les questionnaires ont été soumis aux personnes ci-haut mentionnées pour fins de distribution. Suite à cette distribution, 29 questionnaires ont été retournés à l'École des Relations Industrielles de l'Université de Montréal, ce qui représente un taux de réponse de 88%. Les 29 questionnaires ont été retenus et constituent la base de données pour notre recherche (voir tableau 7).

Tableau 7. Le taux de réponses de l'enquête

	Nombre de questionnaires
Envoi total le 6 mars 1998	33
Questionnaires reçus et utilisables	29
Taux de réponse	88%

6.2. L'analyse univariée

Les analyses descriptives nous ont permis dans un premier temps de dresser les caractéristiques individuelles des répondants ainsi que les caractéristiques organisationnelles. Dans un deuxième temps, nous rapportons une description des conséquences individuelles et organisationnelles afin de délimiter leur ampleur dans le cadre de l'alliance. Finalement, les analyses univariées nous ont permis de faire un bilan des pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans le cadre du projet Star Alliance.

6.2.1. Les caractéristiques individuelles (variable indépendante)

6.2.1.1. Le groupe d'âge

La plupart des répondants qui ont accepté de se soumettre à notre enquête et qui font partie du projet Star Alliance, sont âgés entre 30 et 40 ans (voir tableau 8, p. 81). En effet, 34,5% des cadres ont entre 30 et 34 ans et 24,1% des répondants ont entre 35 et 39 ans. Il est intéressant de constater que, pour un projet de cette envergure, seulement 3,4% des répondants ont plus de 55 ans et plus (1 répondant). Enfin, il est important de noter qu'aucun des participants ne correspond à la catégorie des "25-29 ans".

Tableau 8. Les caractéristiques socio-démographiques

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	%	Nombres de Répondants
	Le groupe d'âge du répondant		
VAGE	91) À quel groupe d'âge appartenez-vous?		
	1= 20-24 ans	0	0
	2= 25-29 ans	0	0
	3= 30-34 ans	34,5	10 (3)
	4= 35-39 ans	24,1	7 (4)
	5= 40-44 ans	13,8	4 (5)
	6= 45-49 ans	17,2	5 (6)
	7= 50-55 ans	6,9	2 (7)
	8= 56 ans et plus	3,4	1 (8)

6.2.1.2. Le sexe

Notre échantillon est composé de 15 (51,7%) cadres de sexe féminin et de 14 (48,3%) cadres de sexe masculin. Il nous est impossible d'affirmer si cette répartition constitue une bonne représentation de la population des autres transporteurs aériens impliqués dans le projet de Star Alliance (voir tableau 9).

6.2.1.3. Le niveau d'éducation

Les diplômes les plus souvent obtenus sont le baccalauréat, pour 44,8% des répondants, et la maîtrise, pour 27,6% des répondants (tableau 9, p. 82). Donc, 72,4% des cadres affectés au projet de Star Alliance ont complété leurs études universitaires.

Tableau 9. Les caractéristiques socio-démographiques (suite)

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	%	Nombres de Répondants
	Le sexe du répondant		
VSEXE	92) Quel est votre sexe?		
	1= Homme	48,3	14 (1)
	2= Femme	51,7	15 (2)
	Le niveau d'éducation du répondant		
VÉDU	93) Quel est votre niveau d'éducation?		
	1= Secondaire	3,4	1 (1)
	2= Cegep	13,8	4 (2)
	3= Baccalauréat	44,8	13 (3)
	4= Maîtrise, doctorat	27,6	8 (4)
	5= Autre	10,2	3 (5)

6.2.1.4. Département de travail

Parmi les répondants 34,5%, soit environ le tiers des cadres, sont affectés au département de marketing et de vente. De plus, 13,8% des répondants font partie des ressources humaines (tableau 10, p. 83).

Fait étonnant, seulement 3,4% des employés (1 répondant) provient du département des finances et de la comptabilité. Par ailleurs, 10,3% des cadres ont été assignés au projet par le département de stratégie d'entreprise et corporative. Finalement, 41,1% des cadres évoluent au sein d'autres départements de travail, tel le service aux clients, recherche et développement, achats... etc (tableau 10, p. 83).

Tableau 10. Le département de travail des répondants

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	%	Nombres de Répondants
	Département/Fonction		
VDEPT	96) Dans quel département travaillez-vous?		
	1= Administration générale	—	—
	2= Comptabilité/Finances	3,4	1 (2)
	3= Information & Technologie	6,9	2 (3)
	4= Marketing/ventes	34,5	10 (4)
	5=Ressources Humaines	13,8	4 (5)
	6= Autre _____	41,1	12 (6)

6.2.1.6. Le niveau salarial

La majorité des cadres, soit 48,3% qui font partie du projet de Star Alliance ont un salaire qui varie entre 50 000 \$ et 70 000 \$ (voir tableau 11, p. 84). De façon plus précise, comme vous pouvez le constater dans le tableau 11, 27,6% des répondants ont un salaire qui se situe entre 51 000 \$ et 60 000 \$ et 20,7% des répondants ont un salaire entre 61 000 \$ et 70 000 \$. Dans une proportion de 17,2%, les répondants (5) ont un salaire de 91 000 \$ et plus. Cette constatation est quand même surprenante étant donné que la plupart des répondants sont âgés entre 30 et 40 ans.

Tableau 11. Le poste et le salaire des répondants

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	%	Nombres de Répondants
	Le niveau salariale du répondant		
VSAL	98) Quel est votre revenu annuel?		
	1= 20 000 - 30 000 \$	3,4	1 (1)
	2= 31 000 - 40 000 \$	6,9	2 (2)
	3= 41 000 - 50 000 \$	13,8	4 (3)
	4= 51 000 - 60 000 \$	27,6	8 (4)
	5= 61 000 - 70 000 \$	20,7	6 (5)
	6= 71 000 - 80 000 \$	6,9	2 (6)
	7= 81 000 - 90 000 \$	17,2	5 (7)
	8= 91 000 \$ et plus	3,4	1 (8)

6.2.1.7. Le lieu de travail

Le tableau 12 nous indique que les répondants qui font partie du projet Star Alliance et qui proviennent de chez Air Canada, travaillent en majorité à partir de Montréal (78,6%) et 21,4% à partir de Toronto (voir tableau 12).

Tableau 12. Le lieu de travail des répondants

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	%	Nombres de Répondants
	Le lieu de travail du répondant		
VLIEU	99) Quel est votre lieu de travail?		
	1= Toronto	21,4	6 (1)
	2= Montréal	78,6	22 (2)
	3= Autres	—	—

6.2.1.8. Expérience de travail

La moyenne des années d'ancienneté des cadres qui travaillent chez Air Canada et qui font partie de notre enquête est de 13,83 ans. Par contre, lorsqu'on regarde la moyenne d'ancienneté des cadres qui ont été assignés au projet de Star alliance, celle-ci n'est que de 2,43 ans. Ce phénomène est facilement explicable étant donné que le projet en question est devenu officiel en date du 14 mai 1997 seulement (voir tableau 13).

Tableau 13. L'ancienneté des répondants

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	L'ancienneté au sein de l'organisation			
VANCORG	94) Combien d'années d'expérience avez-vous dans l'organisation? _____ années.	13,83	9,54	29
	L'ancienneté au sein du poste actuel			
VANCPOST	95) Combien d'années d'expérience avez-vous dans le poste que vous occupez actuellement? _____ années.	2,43	1,70	29

6.2.2. Les caractéristiques organisationnelles (variable indépendante)

Les tableaux ci-après nous donnent un aperçu des caractéristiques organisationnelles de Star Alliance telles que perçues par les répondants. Nous parlons donc de la perception qu'ont les cadres par rapport aux pratiques de gestion des ressources humaines et de leur impact dans le cadre du projet Star Alliance.

6.2.2.1. Le marché

Les statistiques nous démontrent que la mondialisation des marchés force les entreprises à se réajuster afin de faire face aux nouvelles exigences et à la compétition accrue. Comme nous pouvons le voir au tableau 14, 82,8% des répondants ont la conviction que la déréglementation des marchés exerce une influence directe sur l'industrie de l'aviation. De plus, 69% des répondants sont d'accord pour dire que la mondialisation intensifie le niveau de compétitivité entre les transporteurs, ne leur laissant d'autre choix que de recourir à des associations du type de Star Alliance.

Tableau 14. Le marché

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	%	Nombres de Répondants
	L'impact de la mondialisation des marchés		
VORG01	88) D'après vous, la mondialisation des marchés a une influence sur l'industrie dans laquelle vous oeuvrez.	82,8	24 (7)
	Le niveau de compétition dans l'industrie		
VORG02	89) D'après vous, la compétition dans le milieu est féroce.	69,0	20 (7)
	L'importance d'une alliance stratégique internationale		
VORG03	90) Vous considérez que l'alliance entre Air Canada, Lufthansa, SAS, THAI, United Airline et VARIG comme étant la meilleure façon d'acquérir un avantage compétitif dans l'industrie de l'aviation.	69,0	20 (7)

6.2.2.2. La durée de l'alliance

Bien que peu de répondants (10,7%) estiment que l'organisation a procédé à la planification de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines avant le début de l'alliance, et que seulement 2 cadres (6,9%) croient que l'organisation s'est fixée une période d'évaluation afin de juger de leur efficacité, 75,9% des cadres sont d'accord avec les auteurs Ganitsky et Watzke, (1990) et Meschi (1997) (voir tableau 15). C'est à dire que les répondants croient, dans une forte majorité, que la durée de l'alliance aura un effet sur l'implantation stratégique des pratiques de gestion des ressources humaines.

Tableau 15. Les caractéristiques organisationnelles

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	% oui	Nombres de Répondants
	La période de planification		
GEFF36	36) D'après vous, est-ce que l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines visant à faciliter l'alliance, a été planifiée dès le début de l'alliance?	10,7	3
	La période d'évaluation		
GEFF37	37) Pensez-vous que l'organisation s'est fixée une période de temps déterminée, afin d'évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des ressources humaines?	6,9	2
	La durée de l'alliance		
GEFF38	38) Croyez-vous que la durée de l'alliance peut avoir un effet sur les stratégies et sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont implantées?	75,9	22

6.2.2.3. Les rapports de force

Le projet de Star Alliance regroupe des transporteurs aériens qui ont des statuts différents. Par exemple, United Airlines avait un chiffre d'affaires de 16,4 milliards \$ en 1997 comparativement à 3,6 milliards \$ pour Air Canada, ou 5,3 milliards \$ pour SAS (voir chapitre IV, section 4.1.2., p. 66). Il est intéressant de constater que 72,4% des répondants (voir tableau 16, p.89) croient qu'il y a un certain rapport de force entre les partenaires, malgré le fait que 58,6% des cadres ont la perception que les partenaires poursuivent les mêmes objectifs. Finalement, seulement 13,8% des répondants ont l'impression que les partenaires se considèrent égaux dans le projet. Il ne faut pas se surprendre de voir que la majorité des cadres estiment que cette lutte de pouvoir complique le processus de décisions.

6.2.2.4. Les différences culturelles

Seulement un employé (voir tableau 16, p. 89) assigné au projet est capable de clairement identifier une nouvelle culture organisationnelle attribuable à la formation de Star Alliance. Ce phénomène est facilement explicable du fait que l'association entre les six (6) partenaires s'est officiellement concrétisée en mai 1997. On parle donc d'une période d'environ un an, ce qui est relativement court selon Meschi (1997). Celui-ci affirme que: "It is believed that the passing of time allows the partners to get to know one another, progressively reducing the cultural differences in the venture" (p. 215, 1997).

Tableau 16. Les caractéristiques organisationnelles (suite)
--

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	% oui	Nombres de Répondants
	Les rapports de force		
GMOB16	54) Croyez-vous qu'il existe un rapport de force entre les partenaires de Star Alliance qui rend la prise de décision difficile? (décisions globales)	72,4	21
GMOB14	52) Croyez-vous que les partenaires de Star Alliance ont les mêmes objectifs?	58,6	17
GMOB15	53) Croyez-vous que tous les partenaires de Star Alliance se considèrent égaux?	13,8	4
	Les différences culturelles		
IMPIND09	63) Vous êtes capable d'identifier une nouvelle culture organisationnelle, attribuable à l'alliance.	3,4	1 (7)

6.2.3. L'ampleur des conséquences individuelles et organisationnelles d'une alliance stratégique internationale

6.2.3.1. Les conséquences individuelles

Le niveau de confiance

Le sentiment de confiance qui règne entre les cadres des différents partenaires semble assez bon. Par contre, la question 55 du tableau 17 (p. 90) nous indique qu'il y a quand même un certain niveau de méfiance qui subsiste au sein de Star Alliance. La moyenne de 4,86 sur 7 indique que certains répondants sont un peu en accord pour dire qu'il existe un niveau de confiance entre les employés qui travaillent chez les différents transporteurs aériens de Star Alliance (question 55), mais l'écart type est de 1,41. Ce qui indique une variance dans les réponses.

Tableau 17. L'ampleur des conséquences individuelles

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes ⊕ = variable inversée	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	Le niveau de confiance			
IMPIND01	55) Il existe un niveau de confiance entre les employés qui travaillent chez les différents transporteurs aériens de Star Alliance.	4,86	1,41	29
	Le sentiment d'appartenance			
IMPIND04	58) Vous êtes prêt à déployer de grands efforts, au-delà de ce qui est normalement requis, afin d'assurer la réussite de Star Alliance.	6,14	0,99	29
IMPIND02	56) Vous ressentez très peu de loyauté envers Star Alliance.⊕	6,03	1,43	29
IMPIND06	60) Vous estimez que vos valeurs ainsi que les valeurs de Star Alliance sont similaires.	5,36	1,16	28
IMPIND07	61) Des changements dans votre situation actuelle, si petits soient-ils, vous inciteraient à quitter l'alliance.⊕	5,32	1,66	28
IMPIND03	57) Cette loyauté est différente de celle que vous ressentez envers votre propre transporteur aérien.	4,66	2,14	29
IMPIND05	59) Vous accepteriez presque n'importe quel poste afin de continuer à travailler pour l'alliance.	3,90	2,06	29
	Les différences culturelles			
IMPIND08	62) Les différences culturelles entre les employés et entre les organisations qui forment l'alliance rendent la communication difficile.	5,24	1,38	29

Le niveau de loyauté

Les résultats de cette section (questions 56-61, tableau 17, ci-haut) indiquent que le sentiment d'appartenance des cadres affectés à Star Alliance est assez fort dans l'ensemble. Par contre, ce qui est intéressant à soulever, ce sont les écarts types qui varient entre 0,99 et 2,06 et qui indiquent que ce sentiment n'est pas partagé par tous les répondants.

Certains cadres sont donc plus loyaux que d'autres et ont plus de difficulté à transférer la loyauté qu'ils ont envers leur compagnie aérienne, au projet d'alliance. Cette constatation nous permet de comprendre pourquoi certains répondants seraient prêts à accepter n'importe quel poste afin de continuer à travailler sur le projet tandis que d'autres ne seraient pas prêts à accepter n'importe quel poste (question 59, tableau 17, p. 90).

Les différences culturelles

La moyenne des répondants est assez en accord pour dire que les différences culturelles entre les cadres des différents partenaires rendent la communication difficile. Là encore, l'écart type de 1,38 est assez significatif. Il révèle que pour certains, les différences culturelles ont un impact très grand sur le niveau de communication et pour d'autres, l'impact est moins important.

Les interactions entre les employés

La majorité des répondants est assez en accord pour dire que Star Alliance a contribué à augmenter les interactions avec les membres des autres partenaires. L'écart type de 1,28 indique que certains cadres sont moins en accord avec cette affirmation que d'autres, soit parce qu'ils n'ont pas à interagir avec les cadres des autres partenaires, ou parce qu'ils le faisaient déjà, longtemps avant que l'alliance ne devienne officielle.

Le plan de carrière

Une forte majorité des répondants affirment (moyenne de 5,79 sur une échelle de 7) que Star Alliance n'a pas augmenté leur niveau d'insécurité face à leur plan de carrière (tableau 18, p. 93). L'écart type de 1,32 indique qu'un nombre d'entre eux sont plus inquiets face à l'impact de Star Alliance sur le développement de leur carrière, tandis que d'autres estiment que Star Alliance a un impact direct sur la progression de leur carrière.

La coopération entre les employés

La majorité des répondants sont assez en accord pour dire que l'alliance a eu un impact sur le niveau de coopération entre les employés des différents partenaires (tableau 18, p. 93). Il aurait été étonnant de constater le contraire, étant donné que la nature même des alliances stratégiques exige un haut niveau de coopération entre les parties en cause.

La productivité et la performance au travail

Le projet Star Alliance est encore très jeune. Il ne faut donc pas être surpris de voir que la plupart des répondants sont un peu en désaccord avec le fait que Star Alliance ait contribué à augmenter leur productivité et leur performance au travail. L'écart type de 2,09 est significatif et indique que pour certains, Star Alliance a eu un impact sur le niveau de travail alors que pour d'autres, l'alliance n'a rien changé à ce niveau.

Le contournement des supérieurs

Pour les répondants qui ont eu à changer de patron depuis qu'ils participent au projet, il semble que la tendance indique que ceux-ci respectent la ligne d'autorité prescrite. Dans l'ensemble les cadres sont assez en désaccord avec l'affirmation (question 68, tableau 18). On remarque tout de même que l'écart type est de 1,53. Ce nombre indique que certains cadres conservent ou tentent de conserver un lien avec leur ancien patron.

Tableau 18. L'ampleur des conséquences individuelles (suite)

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes ⊗ = variable inversée	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	Les interactions entre les employés			
IMPIND10	64) Le projet Star Alliance a contribué à augmenter les interactions que vous avez avec les employés des autres partenaires.	5,79	1,29	29
	Le plan de carrière			
IMPIND11	65) Le projet Star Alliance a contribué à augmenter votre niveau d'insécurité face à votre plan de carrière.⊗	6,21	1,32	29
	La coopération entre les employés			
IMPIND12	66) D'après vous, l'alliance a eu un impact sur le niveau de coopération entre les employés des différents partenaires.	5,86	0,92	29
	La productivité et la performance au travail			
IMPIND13	67) L'alliance a contribué, ou vous a obligé à augmenter votre niveau de productivité et votre performance au travail. ⊗	3,38	2,09	29
	Le contournement des supérieurs			
IMPIND14	68) Si vous avez changé de supérieur immédiat depuis le début de l'alliance, vous êtes passé par dessus ses directives afin de consulter et garder contact avec votre ancien supérieur.	2,44	1,53	25

La participation des employés

Les résultats obtenus pour les questions 69 et 70, du tableau 19, nous permettent de réaliser que les répondants estiment que la participation des employés à différents programmes (sociaux, culturels et professionnels) est une nécessité plus qu'une affaire de choix personnel. Les répondants, en moyenne, sont d'accord sur le fait qu'ils ont pris conscience de l'importance de participer à des activités sociales afin de mieux connaître les cadres qui proviennent des autres partenaires (voir tableau 19, question 70). Par contre, les répondants, dans l'ensemble, ne sont ni en accord, ni en désaccord avec l'idée de dire qu'ils sont devenus plus enthousiastes à participer à des programmes de formation (voir tableau 19, question 69). Dans les deux cas, les écarts types sont assez considérables (1,78 et 1,77). Ce qui indique que les opinions sont encore partagées sur le sujet.

Tableau 19. L'ampleur des conséquences individuelles (suite)

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	La participation des employés			
IMPIND15	69) Depuis le début de l'alliance, vous êtes devenu plus enthousiaste à l'idée de participer à des programmes de formation visant à améliorer vos connaissances face à votre travail.	3,93	1,77	29
IMPIND16	70) Depuis le début de l'alliance, vous constatez l'importance de participer à des activités sociales afin de mieux connaître les employés qui proviennent des autres partenaires de Star Alliance	5,25	1,78	28
	La compétition entre les employés			
IMPIND17	71) Depuis le début de l'alliance, les rapports avec les employés des autres partenaires de Star Alliance sont devenus plus compétitifs.	2,61	1,31	28

Le niveau de satisfaction des répondants

Dans l'ensemble nous pouvons affirmer que les cadres éprouvent une grande satisfaction au travail depuis le début du projet (questions 80, 82 et 81, tableau 20, p. 96). Les répondants sont surtout satisfaits de leur poste (moyenne de 6,28), du niveau d'entente avec leur patron (moyenne de 6,14) et des rapports avec les collègues (moyenne de 6,07). Fait à noter, les écarts types de ces trois questions sont tous inférieurs à 1, soit de 0,70, 0,69 et 0,53 respectivement. Le variation au niveau des opinions est donc très minime et les moyennes en question représentent des résultats plus précis. Par ailleurs, les répondants sont plutôt satisfaits du climat de travail (moyenne de 5,48), de la sécurité d'emploi que leur apporte Star Alliance (moyenne de 5,17) et de leur cheminement de carrière (moyenne de 5,03). Les opinions sont plus partagées par contre. À l'opposé, les répondants sont moyennement satisfaits par rapport à l'évaluation de leur travail (moyenne de 4,59). Finalement, la majorité des répondants semblent éprouver une certaine insatisfaction face à leur salaire (moyenne de 3,44). L'écart type de 1,77 indique que certains d'entre eux sont très insatisfaits de leur salaire, tandis que d'autres acceptent mieux leur sort.

Tableau 20. L'ampleur des conséquences individuelles (suite)

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	Le niveau de satisfaction au travail			
SAT01	80) Vous êtes satisfait de votre poste, depuis le début de l'alliance.	6,28	0,70	29
SAT03	82) Vous êtes satisfait du niveau d'entente avec votre supérieur (nouveaux ou anciens).	6,14	0,69	29
SAT02	81) Vous êtes satisfait du niveau d'entente avec vos collègues (nouveaux ou anciens).	6,07	0,53	29
SAT07	86) Vous êtes satisfait du climat de travail qui règne dans votre département.	5,48	1,43	29
SAT08	87) Vous êtes satisfait de la sécurité que vous avez dans votre poste, grâce à l'alliance.	5,17	1,14	29
SAT05	84) Vous êtes satisfait de votre cheminement de carrière.	5,03	1,48	29
SAT06	85) Vous êtes satisfait de la façon dont votre travail est évalué.	4,59	1,45	29
SAT04	83) Vous êtes satisfait du salaire que vous recevez, en fonction de vos compétences.	3,48	1,77	29
	Auto-évaluation de la performance de travail			
PREF	100) Comment évaluez-vous votre performance au travail durant les 12 derniers mois? 1= Très mauvaise 3= Moyenne 5= Très bonne 2= Mauvaise 4= Bonne 6= Excellente	5,45	0,63	29

6.2.3.2. Les conséquences organisationnelles

La part du marché

Bien que le projet de Star Alliance soit encore jeune, plusieurs sont assez d'accord pour dire que l'alliance a contribué à augmenter les revenus de chaque partenaire (voir question 72, tableau 21, p. 97).

La compétition entre les partenaires

Dans l'ensemble, les répondants sont prudents face à cette question. La moyenne de 4,31 (question 73) indique que les répondants, en moyenne, ne sont ni en accord, ni en désaccord avec l'affirmation. Par contre, l'écart type de 1,69 dévoile qu'il y a un partage au niveau des opinions. Une partie des cadres est assez d'accord avec le fait que l'alliance a diminué le niveau de compétitivité entre les partenaires et d'autres sont assez en désaccord avec cette affirmation.

La stabilité de l'alliance

Les résultats démontrent que les répondants sont, en moyenne, neutres face à la question de transfert de pouvoir entre les partenaires.

Tableau 21. L'ampleur des conséquences organisationnelles

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	La part du marché			
IMPORG01	72) L'association entre les partenaires de Star Alliance a contribué à l'augmentation des revenus pour tous les partenaires.	5,79	1,18	29
	La compétition entre les partenaires			
IMPORG02	73) L'alliance a diminué (voir même annulé) la compétitivité qui pouvait exister entre les deux organisations, avant l'association.	4,31	1,69	29
	La stabilité de l'alliance			
IMPORG03	74) Depuis le début de l'alliance, vous avez remarqué qu'il y a eu un transfert de pouvoir entre les partenaires de Star Alliance.	3,93	1,33	29

Le succès de l'alliance

Les résultats dans le tableau 22 (p. 99) nous indiquent que les cadres sont très optimistes face au développement futur du projet. La moyenne de 6,24 démontre que la plupart des répondants croient fermement aux chances de succès de l'alliance. L'écart type de 0,69 indique que les écarts entre les opinions sont réduits, ce qui confirme que les répondants sont confiants relativement aux chances de succès de l'alliance.

La réduction des coûts d'opération

Les cadres sont, en moyenne, un peu en accord avec l'affirmation qui dit que l'alliance a permis de diminuer les coûts d'opérations mais l'écart type de 1,53 nous montre que certains répondants constatent déjà les bénéfices financiers d'unir plusieurs partenaires, et d'autres n'en voient pas encore les bienfaits (tableau 22, question 76).

L'augmentation de la qualité des produits/services

L'alliance semble avoir un effet positif sur l'amélioration des produits/services offerts aux clients (question 77, tableau 22, p. 99). En effet, une moyenne de 4,55 nous permet de constater que la majorité des répondants sont un peu en accord avec cette affirmation. L'écart type étant de 1,50, on peut prétendre que l'unanimité entre les répondants n'est pas encore atteinte. Nous constatons qu'il est encore tôt pour que les cadres arrivent à bien juger ou à bien évaluer cet aspect.

L'acquisition des connaissances

Les répondants sont assez favorables à l'idée que l'alliance leur a permis d'acquérir des connaissances qui peuvent les aider dans l'accomplissement de leurs tâches (question 78). La moyenne de 5,69 indique que la plupart des cadres sont assez en accord avec l'affirmation, mais que quelque-uns d'entre eux sont moins convaincus que l'apport de l'alliance est la seule source qui leur ait permis d'améliorer leurs connaissances.

Tableau 22. L'ampleur des conséquences organisationnelles (suite)

Le nom de la variable	Les indicateurs et les questions correspondantes	La moyenne	Les écarts types	Nombres de Répondants
	Les succès de l'alliance			
IMPORG04	75) D'après ce que vous avez observé depuis le début de l'alliance, vous croyez que celle-ci va connaître du succès.	6,24	0,69	29
	La réduction des coûts d'opération			
IMPORG05	76) L'association entre les partenaires de Star Alliance a permis de diminuer les coûts d'opérations.	4,75	1,53	28
	L'augmentation de la qualité du produit/service			
IMPORG06	77) Vous avez constaté une amélioration dans la qualité des produits et/ou des services offerts, depuis le début de l'alliance.	4,55	1,50	29
	L'acquisition des connaissances			
IMPORG07	78) Vous croyez que l'alliance vous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances (techniques et humaines) qui peuvent vous aider dans votre travail.	5,69	1,28	29

6.2.4. L'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines dans le cas de Star Alliance (variable indépendante)

Les tableaux qui suivent nous donneront la possibilité de prendre connaissance de la fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines dans le projet de Star Alliance. Ces pratiques ont été analysées selon trois axes distincts. Le premier étant, la gestion des effectifs, le second, la gestion des compétences et le dernier, la gestion de la mobilisation.

6.2.4.1. La gestion des effectifs

Les sources de sélection

Le tableau 23 (p. 102) indique que les cadres qui ont été assignés au projet de Star Alliance étaient déjà des employés à part entière de Air Canada, avant que l'association ne prenne forme. Les statistiques démontrent que 75,9% des répondants ont été invités à prendre part au projet. De plus, 9 répondants, soit 31% des cadres, se sont portés volontaires afin de participer à l'alliance. Notons que seulement un (1) répondant fut sélectionné à l'externe. Ce constat est révélateur, car il nous permet de croire que l'organisation favorise le développement et les promotions internes.

Les qualifications

Parmi les répondants, 75,9% (voir tableau 23, p. 102) affirment avoir été assignés au projet sur la base de leurs qualifications. Par ailleurs, 55,2% des cadres affirment qu'ils étaient au courant que l'organisation recherchait des individus qui possédaient des qualifications spécifiques.

L'orientation

Il est assez étonnant de constater que seulement 48,3% des répondants ont été convoqués à une session spéciale d'orientation lors ou avant l'alliance (voir tableau 23). Ce qui veut dire que plus de la moitié des cadres n'ont pu bénéficier de l'information privilégiée au même titre et au même moment que les autres. Casio et Serapio (1990) affirmaient que l'orientation des employés (nouveau ou non) est très importante afin que tous soient renseignés sur leur rôle respectif.

Les politiques de recrutement

Le tableau 23 (p. 102) nous indique et confirme que les partenaires impliqués dans le projet de Star Alliance ont conservé et conservent encore leur propre mode de gestion en ce qui a trait au recrutement (conformément à la définition de Shenkar et Zeira, 1987 et Casio et Serapio, 1991). À cet effet, aucune nouvelle politique de recrutement n'a été instaurée avant et depuis le début de l'association.

Tableau 23. La gestion des effectifs

Le nom de la variable	A- Les pratiques de gestion des ressources humaines et les questions correspondantes	% oui	Nombres de Répondants
	Les sources de sélection		
GEFF02	2) Êtes-vous présentement assigné à un comité/sous-comité de Star Alliance?	75,9	22
GEFF03	3) Vous êtes-vous porté volontaire pour participer à l'alliance?	31,0	9
GEFF01	1) Avez-vous été sélectionné à l'externe pour les besoins de Star Alliance?	3,4	1
	Les qualifications recherchées		
GEFF04	4) Avez-vous été assigné au projet d'alliance sur la base de vos qualifications?	75,9	22
GEFF05	5) L'organisation recherche-t-elle des candidats avec des qualifications spécifiques afin de les impliquer dans le projet d'alliance stratégique internationale?	55,2	16
	Le style d'entrevue		
GEFF06	6) Avant l'implantation de Star Alliance, avez-vous été interviewé par un supérieur ou par un membre du service des ressources humaines par rapport au projet?	3,4	1
	Le style d'orientation		
GEFF07	7) L'organisation vous a-t-elle convoqué à une session d'orientation spéciale, avant ou lors de la mise en opération de l'alliance?	48,3	14
	Les politiques de recrutement		
GEFF08	8) De nouvelles politiques de recrutement sont-elles entrées en vigueur juste avant ou depuis l'association entre les partenaires de Star Alliance?	0	0

Le transfert des employés

La pratique de transfert des employés ne s'applique pas dans le cas que nous étudions présentement. Bien que 31% des cadres (tableau 23) se sont portés volontaires pour participer au projet, aucun d'entre eux n'a été transféré (voir tableau 24, page 104). Les nouvelles responsabilités générées par le projet ont simplement été incorporées dans les fonctions journalières des répondants.

L'évaluation du rendement

Le tableau 24 (p. 104) permet de remarquer que seulement 31% des répondants ont été informés de façon claire et précise des objectifs qu'ils doivent atteindre. Notons, par la suite que 96,6% des cadres qui participent à Star Alliance sont évalués par leur supérieur immédiat de chez Air Canada et que dans 58,6% des cas, le travail accompli au sein de Star Alliance fait partie de cette évaluation.

Il y a par contre un fait intéressant à soulever dans le processus d'évaluation du rendement de l'organisation. Nous avons remarqué que 37,9% des répondants sont évalués par des collègues de travail et non pas par un supérieur immédiat et que 17,2% des cadres sont évalués par leurs subordonnés (tableau 24, p. 104). Enfin, dans la grande majorité des cas, les participants au projet de Star Alliance sont évalués au moins une fois par année. Par contre 17,2% des répondants sont évalués plus d'une fois par année.

Tableau 24. La gestion des effectifs (suite)

Le nom de la variable	Les pratiques de gestion des ressources humaines	% oui	Nombres de Répondants
	La disponibilité et la volonté d'être transféré		
GEFF09	9) Est-ce que vous avez été transféré (de poste, de ville ou de pays) à cause de l'association entre les partenaires de Star Alliance?	0	0
GEFF10	10) Si vous avez été transféré (de poste, de ville ou de pays) à cause de l'alliance, étiez-vous dans une situation (familiale, financière ou autre) où il vous était facile d'accepter un tel transfert?	0	0
GEFF11	11) Avez-vous, de votre propre initiative, demandé un transfert dans le cadre de l'alliance?	0	0
GEFF12	12) Si vous avez été transféré et que vous aviez la chance de revenir à votre poste initial, le feriez vous?	0	0
	Les qualifications et promotions		
GEFF13	13) Votre transfert constitue-t-il une promotion?	0	0
	L'acquisition de connaissances		
GEFF14	14) Avez-vous été transféré pour fins d'acquisition de compétences et de connaissances?	0	0
	L'évaluation du rendement		
GEFF15	15) Les objectifs sur lesquels vous serez évalué, (performance, compétence et acquisition de connaissances), vous ont-ils été communiqués de façon claire et précise?	28,6	8
GEFF16	16) Votre travail est-il, en majeure partie, directement relié au projet de Star Alliance?	25,0	7
	L'évaluateur (qui évalue?)		
GEFF17	17) Êtes-vous évalué par votre supérieur immédiat chez Air Canada?	96,6	28
GEFF19	19) Est-ce que votre travail au sein de Star Alliance fait partie de cette évaluation?	58,6	17
GEFF20	20) Selon vous, votre travail est-il efficacement évalué?	51,7	15
GEFF21	21) Êtes-vous évalué par vos collègues de travail?	37,9	11
GEFF22	22) Êtes-vous évalué par vos subordonnés?	17,2	5
GEFF18	18) Êtes-vous évalué par votre supérieur immédiat chez Air Canada?	6,9	2
	La fréquence des évaluations		
GEFF23	23) Votre rendement est-il évalué une fois par année?	96,6	28
GEFF24	24) Votre rendement est-il évalué plusieurs fois par année?	17,2	5

La duplication des postes

D'après ce que révèlent les statistiques du tableau 25, on peut voir que l'alliance n'a pas eu un impact important sur l'organisation des postes. Dans un premier temps, on remarque qu'aucun des répondants (0%) n'a perdu son poste pour cause de considération de plusieurs candidats pour un même poste, mais que 34,5% des répondants affirment que d'autres employés ont été considérés pour le même poste qu'ils occupent. Dans un deuxième temps, quelques participants ont vu leur description de poste changer à cause de l'alliance, soit 24,1%. Finalement, on peut affirmer que l'alliance provoque une certaine pression sur la structure d'Air Canada. En effet, 20,7% des répondants confirment que l'organigramme de leur département a changé depuis le début du projet.

Tableau 25. La gestion des effectifs (suite)

Le nom de la variable	Les pratiques de gestion des ressources humaines	% oui	Nombres de Répondants
	La considération de plusieurs candidats pour un même poste		
GEFF32	32) Est-ce que d'autres employés ont été considérés pour le même poste que vous occupez présentement au sein de Star Alliance?	34,5	10
	La description de poste		
GEFF34	34) La description de votre poste a-t-elle changé après le début du projet Star Alliance?	24,1	7
	L'organigramme		
GEFF35	35) L'organigramme de votre département a-t-il changé depuis le début du projet de Star Alliance?	20,7	6

6.2.4.2. La gestion des compétences

La formation

Deux points sont particulièrement intéressants à observer dans cette section. Premièrement, 58,6% des répondants (tableau 26, p. 107) estiment que l'organisation les encourage à l'auto-formation. Par contre, il n'existe aucun programme de formation offert par la compagnie permettant aux cadres d'accroître leurs compétences et leurs connaissances. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'organisation recherchait des individus qui possédaient des qualifications spécifiques (tableau 23, question 5, p. 102). Ce qui est plus étonnant est le fait que seulement 17,2% des répondants ont participé à un programme de formation culturelle depuis le début de l'alliance. Zeira et Shenkar (1990) affirmaient que l'une des plus importantes causes d'échec d'une alliance stratégique internationale est la différence des cultures des partenaires en cause. Par contre, aucun répondant n'a pris part à un programme de formation linguistique afin d'améliorer la communication entre les cadres des différents partenaires.

Le gain de connaissances

Malgré le fait que l'organisation ne soit pas munie d'un programme de formation, celle-ci encourage néanmoins ses cadres (75,9%) à échanger avec d'autres employés afin d'acquérir de nouvelles connaissances. De plus, la majorité des répondants (96,6%) est d'accord pour affirmer que le fait de travailler avec des employés qui proviennent des autres partenaires ou qui ont une culture différente (89,7% des cadres) favorise le gain de connaissances (tableau 26, p. 107).

Finalement, 79,3% des répondants confirment que l'organisation les encourage à partager leurs connaissances avec les employés des autres transporteurs aériens impliqués afin que ceux-ci puissent également en bénéficier.

Tableau 26. La gestion des compétences

Le nom de la variable	Les pratiques de gestion des ressources humaines et les questions correspondantes	% oui	Nombres de Répondants
	La formation		
GEFF28	28) Vous encourage-t-on à l'auto-formation? (ex : Séminaires, études supérieures...)	58,6	17
GEFF25	25) Avez-vous participé à un programme de formation multiculturelle, depuis le début du projet Star Alliance?	17,2	5
GEFF26	26) Avez-vous participé à un programme de formation linguistique, depuis le début du projet Star Alliance?	0	0
GEFF27	27) Existe-t-il un programme de formation offert par l'organisation afin de vous aider à accroître vos compétences et vos connaissances par rapport à Star Alliance?	0	0
	Le niveau d'échange		
GMOB01	39) L'organisation vous encourage-t-elle à échanger avec des employés qui auraient des connaissances que vous n'avez pas et qui pourraient vous aider dans la réalisation de votre travail?	75,9	22
	Le gain des connaissances		
GMOB03	41) Le fait de travailler avec des employés qui proviennent d'autres organisations, vous aide-t-il à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences?	96,6	28
GMOB04	42) Le fait de travailler avec des employés qui ont une culture différente, vous aide-t-il à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences?	89,7	26
GMOB02	40) Êtes-vous encouragé à partager vos connaissances avec des employés qui proviennent des autres transporteurs aériens de Star Alliance, afin de favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances?	79,3	23

Le plan de carrière

Les questions comprises dans le tableau 27 (p. 108) font toutes référence au plan de carrière. Tout d'abord, 44,8% des cadres affirment que les politiques de formation sont établies dans le but de favoriser le développement de leur carrière.

Par la suite, seulement 37,9% des répondants considèrent que l'organisation les aide à déterminer un plan de carrière. Ces résultats sont importants parce qu'ils permettent de comprendre pourquoi une bonne partie des individus impliqués (67,0%) pensent que la responsabilité de participer à des programmes de formation afin de maximiser leurs connaissances et compétences leur revient d'emblée. Ceux-ci ont conscience qu'ils ont la responsabilité de voir à la progression de leur carrière (question 27, tableau 27).

Finalement, 31% des personnes impliquées (tableau 27) dans le projet disent que l'organisation encourage le jumelage de postes afin de favoriser l'intégration des employés.

Tableau 27. La gestion des compétences (suite)

Le nom de la variable	Les pratiques de gestion des ressources humaines et les questions correspondantes	% oui	Nombres de Répondants
	La responsabilité		
GEFF29	29) Pensez-vous que c'est votre responsabilité de participer à un ou des programmes de formation qui vous permettraient de "maximiser" vos connaissances et vos compétences par rapport à Star Alliance?	67,0	20
	Le plan de carrière		
GEFF30	30) Les programmes de formation sont-ils offerts dans un but de développement de carrière?	44,8	13
GEFF31	31) L'organisation vous aide-t-elle à déterminer un plan de carrière?	37,9	11
	Le jumelage des postes		
GMOB05	43) L'organisation encourage-t-elle le jumelage de postes, afin de favoriser l'intégration des employés?	31,0	9

6.2.4.3. La gestion de la mobilisation

Le partage des profits

Comme nous pouvons le constater au tableau 28 (p. 110), une faible proportion de répondants, soit 34,5%, sont au courant de l'existence d'un programme de rémunération qui inclut le partage des profits. Ce phénomène peut être attribuable à deux facteurs. Tout d'abord, le projet de Star Alliance correspond à un type d'alliance de capital non commun. Donc les partenaires n'ont pas apporté de contribution financière et ont une association qui couvre seulement quelques-uns des champs d'activités de chacun d'entre eux (Shenkar et Zeira, 1987, Casio et Serapio, 1991). Ensuite, le faible pourcentage de cadres qui sont au courant d'un programme de partage des profits peut être attribuable au fait que l'association entre les partenaires est encore très jeune et que les retombées financières ne se sont pas encore concrétisées au point de les partager avec tous les membres de Star Alliance. D'ailleurs, aucun répondant (0%) n'a vu son salaire augmenté à cause de l'alliance.

La transparence de l'information

Il nous semble que les voies de communications sont relativement ouvertes au sein de l'organisation. Les questions 46 et 47 du tableau 28 (p. 110) nous montrent que 65,5% des répondants n'ont pas trop de misère à obtenir de l'information de la part d'autres employés, même si ces derniers travaillent au sein des autres partenaires. Plus encore, une faible proportion de répondants (10,3%) estiment que l'organisation met des restrictions sur le type d'information qui peut être obtenue.

Finalement, peu de cadres (24,1%) sont au courant de l'existence de politiques qui favorisent l'échange d'information entre employés de différentes unités.

Tableau 28. La gestion de la mobilisation

Le nom de la variable	Les pratiques de gestion des ressources humaines	% oui	Nombres de Répondants
	Le partage des profits/rémunération		
GMOB06	44) Y a-t-il des programmes de rémunération qui incluent le partage des bénéfices?	34,5	10
GMOB07	45) Votre rémunération a-t-elle augmentée à cause de l'association entre les partenaires de Star Alliance?	0	0
	La transparence de l'information		
GMOB08	46) Vous est-il facile d'obtenir, de la part d'employés, toutes sortes d'informations utiles à votre travail, même s'ils proviennent ou travaillent pour les autres partenaires de Star Alliance?	65,5	19
GMOB09	47) L'organisation met-elle des restrictions sur le type d'information que vous pouvez obtenir?	10,3	3
	Les procédures et les normes		
GMOB10	48) Existe-t-il des politiques qui favorisent les échanges d'information entre employés provenant de différentes unités?	24,1	7

Les objectifs de l'alliance

Les résultats obtenus au tableau 29 (p. 112) sont révélateurs en ce sens qu'on peut affirmer, hors de tout doute, que les responsables de la réalisation du projet de Star Alliance voulaient que tous les participants soient bien informés des buts de l'association puisque 100% des répondants affirment avoir été mis au courant des objectifs visés par Star Alliance.

La gestion des différences culturelles

Le tableau 29 (p. 112) nous fait remarquer que la pratique de gestion des conflits préconisée dans le projet Star Alliance va à l'encontre de l'étude de Casio et Serapio (1991) qui démontre que pour surmonter les problèmes de différences culturelles, les parties en causes doivent faire des efforts pour tenter de comprendre la culture de l'autre. Une minorité de répondants (7,1%) sont au courant d'un programme de formation qui vise à régler les problèmes qui surgissent et qui sont causés par le "multi-culturalisme organisationnel ou inter-organisationnel".

Le style de gestion

Parmi les répondants, 69% des individus concernés confirment que le style de gestion préconisé depuis le début de l'alliance favorise le travail en équipe. Ce style de gestion favorise le transfert d'information et maximise le transfert et l'acquisition de connaissances.

Tableau 29. La gestion de la mobilisation (suite)
--

Le nom de la variable	Les pratiques de gestion des ressources humaines	% oui	Nombres de Répondants
	La communication des objectifs de l'alliance		
GMOB11	49) Les objectifs de Star Alliance vous ont-ils été communiqués?	100,0	29
	La gestion des différences culturelles		
GMOB12	50) L'organisation a-t-elle un programme de gestion des conflits visant à régler les problèmes qui peuvent subvenir entre membres de diverses unités, à cause de leurs différences culturelles?	7,1	2
	Le style de gestion		
GMOB13	51) Le style de gestion préconisé depuis le début de l'alliance, vous encourage-t-il à travailler en équipe afin de favoriser le transfert d'information et de connaissances?	69,0	20

6.2.5 La fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans le cas Star Alliance

La présente section a pour but de présenter les diverses pratiques de gestion des ressources humaines qui touchent les cadres de Air Canada qui sont affectés au projet Star Alliance (voir tableaux 30 à 33, p. 114-119). Celles-ci seront présentées en terme de fréquence (%). Si 60 à 100% des répondants ont affirmé avoir utilisé la pratique, nous considérerons cette pratique comme étant fréquente. Par contre, si une pratique obtient un pourcentage de réponse favorable qui se situe entre 30% et 59%, elle est jugée comme moyennement fréquente. Finalement, si le pourcentage d'une réponse favorable se limite à un pourcentage allant de 0% à 29%, nous estimons que cette pratique est peu fréquemment utilisée par les répondants.

6.2.5.1. Les pratiques les plus fréquentes

Tel que l'indique le tableau 30 (p. 114), les pratiques les plus fréquentes qui visent la gestion des effectifs sont la fréquence des évaluations, l'évaluation du rendement, les qualifications recherchées (assignation) et les sources de sélection (assignation). Parmi celles qui visent la gestion des compétences, sont fréquemment utilisées les pratiques de gain des connaissances, de niveau d'échange et de responsabilisation de participer à des programmes de formation. Quant aux pratiques qui visent la gestion de la mobilisation, nous constatons l'importance de la pratique de communication (100%), suivi par l'encouragement à participer au travail en équipe et la facilité d'obtenir de l'information.

Tableau 30. Les pratiques les plus fréquentes

Le nom de la variable	B- Les pratiques de gestion des ressources humaines	%
La gestion des effectifs		
La fréquence des évaluations		
GEFF23	23) Votre rendement est-il évalué une fois par année?	96,6
Évaluation du rendement		
GEFF17	17) Êtes-vous évalué par votre supérieur immédiat chez Air Canada?	96,6
Les qualifications recherchées		
GEFF04	4) Avez-vous été assigné au projet d'alliance sur la base de vos qualifications?	75,9
Les sources de sélection		
GEFF02	2) Êtes-vous présentement assigné à un comité/sous-comité de Star Alliance?	75,9
La gestion des compétences		
Le gain des connaissances		
GMOB03	41) Le fait de travailler avec des employés qui proviennent d'autres organisations, vous aide-t-il à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences?	96,6
GMOB04	42) Le fait de travailler avec des employés qui ont une culture différente, vous aide-t-il à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences?	89,7
GMOB02	40) Êtes-vous encouragé à partager vos connaissances avec des employés qui proviennent des autres transporteurs aériens de Star Alliance, afin de favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances?	79,3
Le niveau d'échange		
GMOB01	39) L'organisation vous encourage-t-elle à échanger avec des employés qui auraient des connaissances que vous n'avez pas et qui pourraient vous aider dans la réalisation de votre travail?	75,9
La responsabilité		
GEFF29	29) Pensez-vous que c'est votre responsabilité de participer à un ou des programmes de formation qui vous permettraient de "maximiser" vos connaissances et vos compétences par rapport à Star Alliance?	67,0
La gestion de la mobilisation		
La communication d'objectifs		
GMOB11	49) Les objectifs de Star Alliance vous ont-ils été communiqués?	100,0
Le style de gestion		
GMOB13	51) Le style de gestion préconisé depuis le début de l'alliance, vous encourage-t-il à travailler en équipe afin de favoriser le transfert d'information et de connaissances?	69,0
La transparence de l'information		
GMOB08	46) Vous est-il facile d'obtenir, de la part d'employés, toutes sortes d'informations utiles à votre travail, même s'ils proviennent ou travaillent pour les autres partenaires de Star Alliance?	65,5

6.2.5.2. Les pratiques moyennement fréquentes

Tel que l'indique le tableau 31 (p. 116), les pratiques plus ou moins fréquentes qui visent la gestion des effectifs sont l'évaluation du rendement (l'évaluateur et la communication des objectifs), l'assignation sur la base des qualifications recherchées, l'orientation des employés, le nombre de candidats considérés pour le poste et les sources de sélection (participation volontaire). Parmi celles qui visent la gestion des compétences, sont plus ou moins fréquemment utilisées les pratiques de formation (encouragement à l'auto-formation), de planification de carrière et de jumelage de postes. Quant aux pratiques qui visent la gestion de la mobilisation, nous constatons que la pratique de partage des profits est plus ou moins utilisée.

Tableau 31. Les pratiques plus ou moins fréquentes

Le nom de la variable	C- Les pratiques de gestion des ressources humaines	%
La gestion des effectifs		
L'évaluateur (qui évalue?)		
GEFF19	19) Est-ce que votre travail au sein de Star Alliance fait partie de cette évaluation?	58,6
GEFF20	20) Selon vous, votre travail est-il efficacement évalué?	51,7
GEFF21	21) Êtes-vous évalué par vos collègues de travail?	37,9
Les qualifications recherchées		
GEFF05	5) L'organisation recherche-t-elle des candidats avec des qualifications spécifiques afin de les impliquer dans le projet d'alliance stratégique internationale?	55,2
L'orientation des employés		
GEFF07	7) L'organisation vous a-t-elle convoqué à une session d'orientation spéciale, avant ou lors de la mise en opération de l'alliance?	48,3
Le nombre de candidatures		
GEFF32	32) Est-ce que d'autres employés ont été considérés pour le même poste que vous occupez présentement au sein de Star Alliance?	34,5
L'évaluation du rendement		
GEFF15	15) Les objectifs sur lesquels vous serez évalué, (performance, compétence et acquisition de connaissances), vous ont-ils été communiqués de façon claire et précise?	31,0
Les sources de sélection		
GEFF03	3) Vous êtes-vous porté volontaire pour participer à l'alliance?	31,0
La gestion des compétences		
La formation		
GEFF28	28) Vous encourage-t-on à l'auto-formation? (ex : Séminaires, études supérieures...)	58,6
Le plan de carrière		
GEFF30	30) Les programmes de formation sont-ils offerts dans un but de développement de carrière?	44,8
GEFF31	31) L'organisation vous aide-t-elle à déterminer un plan de carrière?	37,9
Le jumelage des postes		
GMOB05	43) L'organisation encourage-t-elle le jumelage de postes, afin de favoriser l'intégration des employés?	31,0
La gestion de la mobilisation		
Le partage des profits/rémunération		
GMOB06	44) Y a-t-il des programmes de rémunération qui incluent le partage des bénéfices?	34,5

6.2.5.3. Les pratiques les moins fréquentes

Nous constatons, à la lecture du tableau 32 (p. 118) que les pratiques les moins fréquentes qui visent la gestion des effectifs sont la description de poste, la création d'un nouvel organigramme, les nouvelles politiques de recrutement, les entrevues par rapport au projet, et la sélection à l'externe. Sont inexistantes dans le cas de Star Alliance, les pratiques qui visent le transfert des cadres et les promotions. Parmi celles qui visent la gestion des compétences, sont moins fréquemment utilisées les pratiques de formation (programmes de formation multiculturelles et linguistiques et professionnels). Quant aux pratiques qui visent la gestion de la mobilisation, nous constatons que les procédures, les normes, les restrictions face à la transparence de l'information, les programmes de gestion des conflits des différences culturelles, augmentation des salaires (à cause de Star Alliance) sont utilisées peu fréquemment par les répondants.

Tableau 32. Les pratiques les moins fréquentes

Le nom de la variable	D- Les pratiques de gestion des ressources humaines	%
La gestion des effectifs		
La description de poste		
GEFF34	34) La description de votre poste a-t-elle changé après le début du projet Star Alliance?	24,1
L'évaluation du rendement		
GEFF16	16) Votre travail est-il, en majeure partie, directement relié au projet de Star Alliance?	24,1
L'organigramme		
GEFF35	35) L'organigramme de votre département a-t-il changé depuis le début du projet Star Alliance?	20,7
La fréquence des évaluations		
GEFF24	24) Votre rendement est-il évalué plusieurs fois par année?	17,2
L'évaluateur (qui évalue?)		
GEFF22	22) Êtes-vous évalué par vos subordonnés?	17,2
GEFF18	18) Êtes-vous évalué par votre supérieur immédiat chez Star Alliance?	6,9
Le style d'entrevue		
GEFF06	6) Avant l'implantation de Star Alliance, avez-vous été interviewé par un supérieur ou par un membre du service des ressources humaines par rapport au projet?	3,4
Les sources de sélection		
GEFF01	1) Avez-vous été sélectionné à l'externe pour les besoins de Star Alliance?	3,4
La disponibilité et la volonté d'être transféré		
GEFF10	10) Si vous avez été transféré (de poste, de ville ou de pays) à cause de l'alliance, étiez-vous dans une situation (familiale, financière ou autre) où il vous était facile d'accepter un tel transfert?	0
GEFF11	11) Avez-vous, de votre propre initiative, demandé un transfert dans le cadre de l'alliance?	0
GEFF12	12) Si vous avez été transféré et que vous aviez la chance de revenir à votre poste initial, le feriez vous?	0
Les politiques de recrutement		
GEFF08	8) De nouvelles politiques de recrutement sont-elles entrées en vigueur Juste avant ou depuis l'association entre les partenaires de Star Alliance?	0
La disponibilité et la volonté d'être transféré		
GEFF09	9) Est-ce que vous avez été transféré (de poste, de ville ou de pays) à cause de l'association entre les partenaires de Star Alliance?	0

Tableau 33. Les pratiques les moins fréquentes (suite)

Le nom de la variable	E- Les pratiques de gestion des ressources humaines	(%)
La gestion des effectifs		
Les qualifications et promotions		
GEFF13	13) Votre transfert constitue-t-il une promotion?	0
La considération de plusieurs candidats pour un même poste		
GEFF33	33) Avez-vous perdu le poste que vous aviez avant l'alliance à cause d'une considération de plusieurs candidats pour un même poste?	0
L'acquisition de connaissances		
GEFF14	14) Avez-vous été transféré pour fins d'acquisition de compétences et de connaissances?	0
La gestion des compétences		
La formation		
GEFF25	25) Avez-vous participé à un programme de formation multiculturelle, depuis le début du projet Star Alliance?	17,2
GEFF26	26) Avez-vous participé à un programme de formation linguistique, depuis le début du projet Star Alliance?	0
GEFF27	27) Existe-t-il un programme de formation offert par l'organisation afin de vous aider à accroître vos compétences et vos connaissances par rapport à Star Alliance?	0
La gestion de la mobilisation		
Les procédures et les normes		
GMOB10	48) Existe-t-il des politiques qui favorisent les échanges d'information entre employés provenant de différentes unités?	24,1
La transparence de l'information		
GMOB09	47) L'organisation met-elle des restrictions sur le type d'information que vous pouvez obtenir?	10,3
Les différences culturelles		
GMOB12	50) L'organisation a-t-elle un programme de gestion des conflits visant à régler les problèmes qui peuvent survenir entre membres de diverses unités, à cause de leurs différences culturelles?	7,1
Le partage des profits/rémunération		
GMOB07	45) Votre rémunération s'est-elle vue augmentée à cause de l'association entre les partenaires de Star Alliance?	0

6.3. L'analyse bivariée

L'analyse bivariée a permis d'analyser et d'examiner le lien entre la variable dépendante (conséquences individuelles et organisationnelles des alliances stratégiques internationales) et les variables indépendantes (les pratiques qui visent la gestion des effectifs, la gestion des compétences et la gestion de la mobilisation). Nous avons retenu le **coefficient de corrélation de Pearson (r)** pour mesurer la force des liens. Les signes (+ ou -) indiquent que la relation linéaire entre les variables est positive ou négative.

Veillez noter que, pour les fins de notre analyse, certaines variables ont dû être éliminées, ayant affiché des coefficients de variance trop faibles. De ce fait, les variables politiques de recrutement (question 8), besoins de l'organisation (question 1), source de sélection (questions 2 et 3), disponibilité de transfert (questions 9 à 12), style d'orientation (question 7), gain de connaissances (questions 40 à 43) et considération de plusieurs candidats pour un même poste (32) n'ont pas été retenues.

De plus, il est très important d'ajouter que les données de notre analyse sont le résultat de la perception des cadres qui ont répondu au questionnaire.

6.3.1. L'impact des pratiques de gestion des effectifs sur les individus et sur l'organisation

6.3.1.1. La corrélation entre les pratiques de gestion des effectifs et les attitudes des individus

Les résultats du tableau 34 (p. 124) indiquent que les cadres qui ont été choisis pour leurs qualifications sont moins dévoués à la cause de Star Alliance ($r = -0,375$)*.

Les résultats des analyses indiquent que les sessions d'orientation des cadres impliqués dans le projet de Star Alliance, provoquent le plus d'effet sur les attitudes des individus. Premièrement, il est assez surprenant de constater que cette pratique a un effet négatif sur la loyauté ($r = -0,473$)*. Enfin, il est tout aussi surprenant de constater que plus la pratique d'orientation est appliquée, moins les cadres sont prêts à déployer des efforts au travail, au-delà de ce qui est normalement requis afin d'assurer le succès de l'alliance ($r = -0,504$)*. Demièrement, la pratique d'orientation a eu pour effet d'augmenter le niveau de confiance des cadres envers leur propre transporteur aérien (Air Canada, dans notre cas) ($r = 0,421$)*.

Selon la perception des cadres, l'évaluation du rendement concernant le travail qu'ils effectuent au sein du projet de Star Alliance, a un impact sur les individus. On remarque que lorsque l'évaluation du rendement porte sur le travail dans le cadre de Star Alliance, les répondants ressentent une plus grande similitude entre les valeurs de Star Alliance et leurs valeurs personnelles ($r = 0,447$)* et avouent que la communication devient moins difficile entre les autres partenaires et leurs employés ($r = -0,336$)*.

Les évaluations effectuées par des collègues de travail, ont un impact positif sur le niveau de loyauté des cadres envers Star Alliance ($r = 0,362$)*. De plus, les résultats indiquent que lorsque l'évaluation du rendement est faite par des collègues de travail, les cadres ont la perception que le dévouement au travail pour la cause de Star Alliance est élevé ($r = 0,405$)*.

Au niveau de la fréquence des évaluations, les résultats démontrent que les évaluations du rendement effectuées une fois par année répondent aux attentes des répondants et que plus cette pratique est présente, plus elle peut pousser les cadres à quitter l'alliance ($r = 0,392$)*. De plus, cette pratique ne favorise pas la communication entre les cadres qui ont des cultures différentes ($r = 0,451$)*.

Ensuite, les résultats nous indiquent que lorsque les objectifs d'évaluation du rendement sont bien communiqués aux répondants, les cadres sont prêts à fournir plus d'efforts au travail afin d'assurer le succès de l'alliance. Au niveau du partage du travail entre les tâches reliées à Air Canada et à Star Alliance, on peut dire que plus les tâches des répondants sont reliées au projet Star Alliance, plus les cadres sont portés à faire des efforts considérables au travail pour assurer le succès de l'alliance ($r = 0,334$)*.

Au niveau de l'évaluation de rendement, lorsque cette pratique est faite par les supérieurs de Star Alliance, les répondants ont la perception qu'il existe un écart entre leurs valeurs et celles du projet d'alliance ($r = -0,725$)*. Par ailleurs, lorsque les évaluations du rendement sont faites plusieurs fois par année, les répondants ont également la perception qu'il existe un écart entre leurs valeurs et celles du projet d'alliance ($r = -0,393$)*.

Pour clore cette section, on peut dire que deux pratiques de gestion des effectifs révèlent des points intéressants. Le fait que plusieurs candidats à l'interne ont été considérés pour le même poste au sein de Star Alliance est positivement associé à des problèmes de communication dues à des différences culturelles entre partenaires et employés ($r = 0,542$)*. Finalement, plus la pratique de description de postes est présente, plus la perception est que le niveau de loyauté des cadres envers Air Canada est élevé ($r = 0,377$)*.

Le tableau 34 (p. 124) fournit les résultats des analyses de corrélation et nous indique que les pratiques de gestion des ressources humaines telles la sélection des cadres, l'évaluation des qualifications et les compétences spécifiques des cadres recherchées par l'organisation pour fins d'assignation au projet de Star Alliance, les entrevues d'information et de sélection, l'évaluation du rendement par les supérieurs (d'Air Canada) et la restructuration organisationnelle n'ont aucun impact sur les attitudes des répondants.

Tableau 34. Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et les attitudes des répondants

Variables	Niveau de confiance entre cadres (question 55)	Niveau de loyauté/Star Alliance (question 56)	Niveau de loyauté/Air Canada (question 57)	Efforts déployés au travail pour assurer le succès de Star Alliance (question 58)	Dévouement pour la cause de Star Alliance (question 59)	Similitude des valeurs cadres/projet (question 60)	Des changements dans votre situation de travail vous inciteraient à quitter l'alliance (question 61)	Communication difficile/différences culturelles (question 62)
Recrutement externe (question 1)								
Considération de plusieurs candidatures internes (question 32)								0,542 (*)
Assignation sur la base des qualifications (question 4)					-0,375 (*)			
Recherche de candidats avec qualifications spécifiques (question 5)								
Entrevue de qualification (question 6)								
Session d'orientation (question 7)		-0,473 (*)	0,421 (*)	-0,504 (*)				
Évaluation après avoir communiqué les objectifs de l'alliance (question 15)				0,316 (*)				
Évaluation par le supérieur immédiat - Air Canada (question 17)								
Évaluation par le supérieur immédiat - Star Alliance (question 18)						-0,725 (*)		
Évaluation par les collègues (question 21)		0,362 (*)			0,405 (*)			
Évaluation par les subordonnés (question 22)							0,346 (*)	
Évaluation une fois par année (question 23)							0,392 (*)	0,451 (*)
Évaluation plusieurs fois par année (question 24)								
Évaluation du travail effectué au sein de Star Alliance (question 19)								
Travail majoritairement relié au projet de Star Alliance (question 16)				0,334 (*)				
Changement dans la description de postes (question 34)								
Changement de l'organigramme (question 35)								

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p < 0,001, (**) p < 0,01 et (*) p < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.1.2. Les corrélations entre les pratiques de gestions des effectifs et le comportement des individus

Les répondants sont grandement affectés par l'application de la pratique d'orientation (voir tableau 35, p. 128) par rapport au projet de Star Alliance. En effet, il est intéressant de constater que, premièrement, plus la pratique d'orientation est appliquée auprès des cadres impliqués, moins ils ont la perception qu'il y a augmentation des interactions entre les cadres des autres partenaires ($r = -0,390$)* et plus le niveau de coopération entre ceux-ci est élevé ($r = -0,523$)*. Cette pratique contribue, tout de même à diminuer le niveau d'insécurité (face au plan de carrière) des cadres qui sont assignés au projet ($r = -0,405$)*. Cette pratique dévoile un aspect négatif, en ce sens qu'elle nous fait remarquer que lorsqu'elle est appliquée, les cadres ont la perception que les rapports compétitifs entre les eux augmentent ($r = 0,386$)*.

En ce qui a trait aux entrevues spécifiquement reliées au projet de Star Alliance, on remarque que plus les répondants ont été soumis à des entrevues spécialement adaptées pour les besoins de Star Alliance, plus leurs niveaux de productivité et de performance au travail ont augmenté ($r = 0,330$)* et plus la participation des cadres à des programmes de formation et à des programmes d'activités sociales a diminué ($r = -0,318$)* et ($r = -0,359$)*.

Au niveau de l'évaluation du rendement, plus le travail des répondants qui sont relié à Star Alliance fait partie des évaluations, ils ont l'impression que plus il y a une augmentation des interactions entre les cadres des divers partenaires ($r = 0,475$)*. Par ailleurs, et de façon assez significative (**), il appert que plus le travail des répondants qui est relié au projet est compris dans les évaluations, ils ont la perception que moins ceux-ci ont tendance à contourner l'autorité de leurs nouveaux supérieurs afin de garder contact avec leurs anciens supérieurs ($r = -0,588$)** et que moins les rapports entre les cadres sont compétitifs ($r = -0,453$)*. Toujours au niveau de l'évaluation du rendement, plus une grande partie du travail des répondants est reliée au projet, plus leur niveau de coopération est élevé ($r = 0,445$)*, mais moins ils constatent l'importance de participer à des activités sociales afin de mieux connaître les autres cadres (des autres partenaires) ($r = -0,319$)*.

De plus, on remarque que plus les répondants sont évalués par leurs supérieurs immédiats de Star Alliance, plus ils ont tendance à contourner ceux-ci pour entretenir la relation avec leurs anciens supérieurs ($r = 0,785$)* et moins ils constatent l'importance de participer à des activités sociales afin de mieux connaître les autres cadres ($r = -0,725$)*.

On s'aperçoit que plus les répondants sont évalués par leurs subordonnés, il y a augmentation des interactions entre les cadres ($r = 0,322$)* et moins ceux-ci sont portés à contourner leurs nouveaux supérieurs ($r = -0,374$)*. Plus encore, on constate que lorsque les répondants ne sont évalués qu'une fois par année, ils se sentent moins en sécurité face à leur plan de carrière ($r = 0,321$)* mais ils ont moins tendance à contourner l'autorité de leurs nouveaux supérieurs ($r = -0,484$)*. La réorganisation du travail à également un impact sur certains comportements des répondants.

Donc, plus la pratique de restructuration organisationnelle est appliquée, moins les cadres ressentent l'importance de participer à des activités sociales pour mieux connaître les autres cadres ($r = -0,363$)* et moins les rapports compétitifs entre ceux-ci sont marqués ($r = -0,369$)*.

Bien que de moindre impact, on constate que plus les cadres sont assignés au projet de Star Alliance, selon leurs qualifications, ils ont la perception que plus il y a un haut niveau d'interaction entre eux ($r = 0,363$)*. Deuxièmement, plus les répondants sont évalués par leurs supérieurs chez Air Canada, moins ils sont enthousiastes à l'idée de participer à des programmes de formation ($r = -0,333$)*. Finalement, lorsque d'autres candidats sont considérés pour le même poste que celui qu'occupe le répondant présentement, il a l'impression que plus ses performances au travail sont élevées ($r = 0,417$)*.

Les résultats inscrits au tableau 35 (p. 128) indiquent que le comportement des répondants n'est aucunement affecté par les pratiques de recherche de cadres qui ont des qualifications spécifiques par rapport au projet de Star Alliance, par la communication des objectifs d'évaluation du rendement, par l'évaluation du rendement par les collègues de travail, par le fait d'être évalué plus d'une fois par année et par les descriptions de postes.

Tableau 35. Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et le comportement des répondants

Variables	Augmentation des interactions entre cadres (question 64)	Niveau d'insécurité face au plan de carrière (question 65)	Niveau de coopération entre les employés (question 66)	Niveau de productivité et performances au travail (question 67)	Contournement des supérieurs de Star Alliance (question 68)	Participation des cadres/ formation (question 69)	Participation/activités sociales pour mieux connaître les autres cadres (question 70)	Rapports compétitifs entre les cadres (question 71)
Recrutement externe (question 1)				0,332 (*)		0,318 (*)		
Considération de plusieurs candidatures internes (question 32)				0,417 (*)				
Assignation sur la base des qualifications (question 4)	0,363 (*)							
Recherche de candidats avec qualifications spécifiques (question 5)								
Entrevue de qualification (question 6)				0,330 (*)		-0,318 (*)	-0,359 (*)	
Session d'orientation (question 7)	-0,390 (*)	-0,405 (*)	-0,523 (*)					0,386 (*)
Évaluation après avoir communiqué les objectifs de l'alliance (question 15)								
Évaluation par le supérieur immédiat - Air Canada (question 17)						-0,333 (*)		
Évaluation par le supérieur immédiat - Star Alliance (question 18)					0,785 (*)		-0,725 (*)	
Évaluation par les collègues (question 21)								
Évaluation par les subordonnés (question 22)	0,322 (*)				-0,374 (*)			
Évaluation une fois par année (question 23)		0,321 (*)			-0,484 (*)			
Évaluation plusieurs fois par année (question 24)								
Évaluation du travail effectué au sein de Star Alliance (question 19)	0,475 (*)				-0,588 (**)			-0,453 (*)
Travail majoritairement relié au projet de Star Alliance (question 16)			0,445 (*)				-0,319 (*)	
Changement dans la description de postes (question 34)								
Changement de l'organigramme (question 35)							-0,363 (*)	-0,369 (*)

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p < 0,001, (**) p < 0,01 et (*) p < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.1.3. Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et la satisfaction au travail

Au niveau des qualifications de travail, les résultats démontrent que lorsque les répondants sont assignés au projet selon leurs qualifications, ils sont moins satisfaits de la sécurité que leur procure leur emploi ($r = -0,397$)*. De plus, lorsque l'organisation recherche des cadres qui ont des qualifications spécifiques afin de les assigner au projet, ceux-ci sont moins satisfaits de la façon dont leur travail est évalué ($r = -0,400$)*.

Plus l'organisation procède à des sessions d'orientation, adaptées au contexte de Star Alliance, moins les répondants sont satisfaits de leurs postes ($r = -0,353$)*.

En ce qui a trait à l'évaluation du rendement, plus les objectifs visés par l'évaluation sont clairement définis et expliqués aux répondants, plus ils sont satisfaits de leurs postes ($r = 0,353$)*. Ensuite, plus le partage du travail est axé vers Star Alliance, plus les répondants sont satisfaits de leurs postes ($r = 0,353$)* et plus le travail des répondant qui touche au projet fait partie de l'évaluation, plus ceux-ci sont satisfaits de leurs postes ($r = 0,389$)*.

Plus encore, il appert que lorsque les cadres sont évalués par leurs supérieurs de chez Air Canada, ils éprouvent plus d'insatisfaction par rapport au niveau d'entente avec leurs collègues ($r = -0,337$)*. Par contre, il est intéressant de voir que plus les répondants sont évalués par leurs collègues de travail, moins ils sont satisfaits du niveau d'entente avec leurs supérieurs ($r = -0,373$)* et, finalement, plus les répondants sont évalués par leurs subordonnés, moins ils sont satisfaits de la sécurité que leur procurent leurs postes ($r = -0,313$)*.

Au niveau de la fréquence des évaluations, les résultats indiquent que lorsque les répondants sont évalués plus d'une fois par année, ils sont moins satisfaits de leur salaire ($r = -0,317$)*. Finalement, on remarque que plus la description de postes des cadres a changé, depuis le début de l'alliance, plus ils sont satisfaits de la sécurité que leur procurent leurs emplois ($r = 0,375$)*.

Dans cette section (voir tableau 36, p. 131), les pratiques d'entrevues spécifiquement adaptées aux besoins du projet de Star Alliance, d'évaluation du rendement par les supérieurs immédiats des répondants de chez Air Canada, de la fréquence des évaluations (une fois par année), de duplication des postes et de restructuration organisationnelle, n'ont aucun impact sur le niveau de satisfaction au travail des cadres assignés à Star Alliance et qui proviennent de chez Air Canada.

Tableau 36. Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et la satisfaction au travail

Variables	Satisfaction par rapport au poste Confiance (question 80)	Satisfaction/ Collègues (question 81)	Satisfaction du niveau d'entente/supérieurs (question 82)	Satisfaction par rapport au salaire (question 83)	Satisfaction/ carrière (question 84)	Satisfaction/évaluation du rendement (question 85)	Satisfaction du climat de travail (question 86)	Satisfaction de la sécurité d'emploi (question 87)
Recrutement externe (question 1)		0,337 (*)						0,309 (*)
Considération de plusieurs candidatures internes (question 32)								
Assignment sur la base des qualifications (question 4)								-0,397 (*)
Recherche de candidats avec qualifications spécifiques (question 5)						-0,400 (*)		
Entrevue de qualification (question 6)								
Session d'orientation (question 7)	-0,353 (*)							
Évaluation après avoir communiqué les objectifs de l'alliance (question 15)	0,353 (*)							
Évaluation par le supérieur immédiat – Air Canada (question 17)		-0,337 (*)						
Évaluation par le supérieur immédiat – Star Alliance (question 18)								
Évaluation par les collègues (question 21)			-0,373 (*)					
Évaluation par les subordonnés (question 22)								-0,313 (*)
Évaluation une fois par année (question 23)								
Évaluation plusieurs fois par année (question 24)				-0,317 (*)				
Évaluation du travail effectué au sein de Star Alliance (question 19)	0,389 (*)							
Travail majoritairement relié au projet de Star Alliance (question 16)	0,353 (*)							
Changement dans la description de postes (question 34)								0,375 (*)
Changement de l'organigramme (question 35)								

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p < 0,001, (**) p < 0,01 et (*) p < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.1.4. Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et les conséquences organisationnelles

Plus les répondants ont un système d'évaluation du rendement une fois par année, plus ils croient que l'alliance connaîtra un succès ($r = 0,625$)**. Finalement, les répondants préconisent que le changement de l'organigramme a un effet négatif sur l'amélioration des produits/services ($r = -0,402$)*.

Les répondants ont la perception que la fréquence des évaluations semble avoir un effet sur les conséquences organisationnelles étudiées. Ils croient que des évaluations du rendement plusieurs fois par année réduisent le niveau de compétition qui existe entre les partenaires ($r = -0,349$)* et affecte négativement la perception quant au transfert de pouvoir entre les partenaires ($r = -0,372$)*. Des évaluations du rendement plusieurs fois par année ne leur permettent pas de constater une amélioration entre des produits et/ou services offerts au clients ($r = -0,470$)*.

On remarque que plus les répondants sont évalués par leurs collègues de travail, plus ils estiment que l'alliance leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances ($r = 0,402$)* et plus les cadres sont évalués par leurs subordonnés, moins ils remarquent une amélioration de la qualité des produits/services offerts ($r = -0,463$)*.

D'autre part, plus l'organisation favorise la pratique d'orientation auprès des personnes concernées par Star Alliance, moins les répondants croient aux chances de succès de l'alliance ($r = -0,330$)* et moins ils estiment que l'alliance leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances ($r = -0,484$)*.

Au niveau de l'évaluation du rendement, plus le travail des répondants comprend une proportion de tâches reliées à Star Alliance, plus ils constatent que l'alliance a permis de diminuer les coûts d'opérations ($r = 0,370$)*. Ensuite, plus le travail des cadres, relié à Star Alliance, fait partie de l'évaluation de leur rendement, plus ils ont la perception qu'il y a une diminution de la compétition entre eux ($r = 0,362$)*.

Le tableau 37 (p. 134) nous permet de réaliser que plus l'organisation convoque les cadres impliqués dans le projet de Star Alliance à des sessions d'entrevues spécifiquement adaptées pour répondre aux besoins du projet, moins ils sont en mesure de constater un transfert de pouvoir entre les partenaires ($r = -0,422$)*. Ce même type de corrélation est observable lorsque les évaluations du rendement sont effectuées par des supérieurs qui ont cette responsabilité au sein de Star Alliance ($r = -0,683$)* et lorsque les évaluations du rendement sont effectuées plusieurs fois par année ($r = -0,372$). Les résultats obtenus au tableau 37, démontrent que les pratiques de recrutement, d'évaluation des qualifications, d'évaluation du rendement (au niveau des objectifs à atteindre), de l'évaluateur (quand on fait référence aux supérieurs de chez Air Canada), de considération de plusieurs candidats pour un même poste et description de poste, n'ont pas d'impact sur les conséquences organisationnelles au sein de Star Alliance.

Tableau 37. Les corrélations entre les pratiques de gestion des effectifs et les conséquences organisationnelles

Variables	Augmentation de la part de marché (question 72)	Diminution de la compétition entre les partenaires (question 73)	Transfert de pouvoir entre partenaires (question 74)	Succès de l'alliance (question 75)	Réduction des coûts d'opérations (question 76)	Amélioration des produits/services (question 77)	Nouvelles connaissances acquises depuis le début de l'alliance (question 78)
Recrutement externe (question 1)							
Considération de plusieurs candidatures internes (question 32)							
Assignment sur la base des qualifications (question 4)							
Recherches de candidats avec qualifications spécifiques (question 5)							
Entrevue de qualification (question 6)			-0,422 (*)				
Session d'orientation (question 7)				-0,330 (*)			-0,484 (*)
Évaluation après avoir communiqué les objectifs de l'alliance (question 15)							
Évaluation par le supérieur immédiat – Air Canada (question 17)							
Évaluation par le supérieur immédiat – Star Alliance (question 18)			-0,683 (*)				
Évaluation par les collègues (question 21)							0,402 (*)
Évaluation par les subordonnés (question 22)						-0,463 (*)	
Évaluation une fois par année (question 23)				0,625 (**)			
Évaluation plusieurs fois par année (question 24)		-0,349 (*)	-0,372 (*)				
Évaluation du travail effectué au sein de Star Alliance (question 19)	0,362 (*)						0,328 (*)
Travail majoritairement relié au projet de Star Alliance (question 16)					0,370 (*)		0,330 (*)
Changement dans la description de postes (question 34)							
Changement de l'organigramme (question 35)						-0,402 (*)	

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p. < 0,001, (**) p. < 0,01 et (*) p. < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.2. L'impact des pratiques de gestion des compétences sur les individus et sur l'organisation

6.3.2.1. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et les attitudes des répondants

Certaines pratiques de gestion des compétences ont un impact plus marqué sur les attitudes des répondants. Premièrement, les résultats inscrits au tableau 38 (p. 137) indiquent que lorsque les cadres participent à un programme de formation multiculturelle, ils sont disposés à déployer plus d'efforts au travail, pour assurer le succès de l'alliance ($r = 0,403$)*, ils sont plus dévoués pour la cause de Star Alliance ($r = 0,457$)* et ils estiment que leurs valeurs et celles du projet sont similaires ($r = 0,357$)*. Ensuite, le fait de travailler avec des employés qui proviennent des autres transporteurs aériens afin d'acquérir de nouvelles connaissances, accroît le niveau de confiance entre les cadres ($r = 0,373$)*, augmente le niveau de loyauté envers Star Alliance ($r = 0,405$)* et envers Air Canada ($r = 0,334$)*.

En ce qui concerne la pratique de formation du personnel, on remarque que plus les cadres ont eu recours à des programmes de formation qui leur sont offerts dans le but de les aider dans le développement de leur carrière, plus ils ont la perception d'être loyaux envers le projet de Star Alliance ($r = 0,387$)*.

Un fait intéressant ressort du tableau 38 (p 137). On constate que plus l'organisation aide les cadres affectés au projet dans leur planification de carrière, plus ils ont tendance à être loyaux envers Star Alliance ($r = 0,424$)*. Finalement, plus l'organisation encourage les répondants à partager leurs connaissances avec les cadres des autres partenaires, moins ils sont enclins à quitter l'alliance ($r = -0,309$)*.

Certaines activités de gestion des ressources humaines qui ont trait à la gestion des compétences n'ont aucune incidence sur les attitudes des individus qui se sont prêtés au sondage. Ici, nous faisons référence aux activités d'auto-formation, de responsabilisation de participer à des programmes de formation, d'échange d'information entre les cadres des différents partenaires pour des fins d'acquisition de connaissances et de jumelage de postes.

Tableau 38. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et les attitudes des répondants

Variables	Niveau de confiance entre les cadres (question 55)	Niveau de Loyalité/Star Alliance (question 56)	Niveau de loyauté/Air Canada (question 57)	Efforts déployés au travail pour assurer le succès de Star Alliance (question 58)	Dévoûement/Star Alliance (question 59)	Similitude des valeurs cadres/projet (question 60)	Des changements dans votre situation de travail vous inciteraient à quitter l'alliance (question 61)	Communication difficiles/différences culturelles (question 62)
Formation:								
- Interculturelle (question 25)				0,403 (*)	0,457 (*)	0,357 (*)		
- Auto-formation (question 26)								
- Développement de carrière (question 30)		0,387 (*)						
Planification de carrière (question 31)		0,424 (*)						
Responsabilité de participer à des programmes de formation (question 29)								
Gain de connaissances:								
- Échange entre employés (question 39)								
- Partages de connaissances (question 40)								
- Travail avec des employés de cultures différentes (question 42)	0,373 (*)	0,405 (*)	0,334 (*)				- 0,309 (*)	
- Jumeilage de postes (question 43)								

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p. < 0.001, (**) p. < 0.01 et (*) p. < 0.1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.2.2. La corrélation entre la gestion des compétences et le comportement des répondants

Plus l'organisation encourage les cadres à partager leurs connaissances avec d'autres cadres et employés, afin de les aider à acquérir de nouvelles connaissances, il ont l'impression que plus le niveau de coopération entre ceux-ci est élevé ($r = 0,403$)*. Il convient de noter un fait étonnant. Cette même pratique est positivement associée à l'augmentation des rapports compétitifs entre les cadres ($r = 0,363$)*.

On constate que plus les cadres participent à des programmes de formation interculturelle, moins ils ont tendance à contourner leurs supérieurs (chez Star Alliance) ($r = -0,444$)*, et moins les rapports compétitifs sont perceptibles ($r = -0,354$)*.

Au niveau du gain de connaissances, le fait de travailler avec des cadres qui ont des cultures différentes provoque une diminution des interactions entre ceux-ci lorsqu'ils proviennent de partenaires différents ($r = -0,317$)*, mais provoque une augmentation de niveau de la productivité et des performances au travail ($r = 0,506$ **).

Lorsque l'organisation aide les répondants dans leur planification de carrière, ceux-ci ont plus tendance à participer à des programmes de formation, ($r = 0,338$)*. Enfin, plus l'organisation encourage le jumelage de postes, afin de favoriser l'intégration des cadres, plus les rapports compétitifs entre ceux-ci sont perceptibles ($r = 0,411$)*.

Enfin, les pratiques de formation, dans un but de développement de carrière, de responsabilisation des cadres et d'échange (travailler en équipe) entre les employés, pour des fins d'acquisition de connaissances n'ont aucune influence sur le comportement des cadres (voir tableau 39, p. 140).

Tableau 39. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et le comportement des répondants

Variables	Augmentation des interactions entre les cadres (question 64)	Niveau d'insécurité face au plan de carrière (question 65)	Niveau de coopération entre les employés (question 66)	Niveau de productivité et performances au travail (question 67)	Contournement des supérieurs de Star Alliance (question 68)	Rapports compétitifs entre les cadres (question 71)
Formation:						
- Interculturelle (question 25)					- 0,444 (*)	- 0,354 (*)
- Auto-formation (question 26)						
- Développement de carrière (question 30)						
Planification de carrière (question 31)						
Responsabilité de participer à des programmes de formation (question 29)						
Gain de connaissances:						
- Échange entre employés (question 39)						
- Partages de connaissances (question 40)			0,403 (*)			0,363 (*)
- Travail avec des employés de cultures différentes (question 42)	- 0,317 (*)			0,506 (**)		
- Jumeilage de postes (question 43)						0,411 (*)

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p. < 0.001, (**) p. < 0.01 et (*) p. < 0.1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.2.3. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et la satisfaction au travail

En ce qui a trait à la formation multiculturelle, nous pouvons affirmer que plus les cadres participent à un tel programme, plus ils sont satisfaits de la relation qu'ils ont avec leurs collègues ($r = 0,465$)* (voir tableau 40, p.142), et plus ils sont satisfaits de la sécurité que leur procurent leurs emplois ($r = 0,521$)*. Par contre, plus ils ont recours à l'auto-formation, plus ils sont satisfaits de l'évaluation de leur rendement ($r = 0,455$)*. Par ailleurs, plus les répondants ont l'impression que la responsabilité de participer à des programmes de formation leur revient, moins ils sont satisfaits par rapport à leurs postes ($r = -0,348$)*, mais plus ils sont satisfaits du climat de travail qui règne ($r = 0,356$)*.

Il est assez surprenant de constater que lorsque l'organisation encourage le jumelage de postes, la satisfaction par rapport au salaire est moins forte ($r = -0,517$)*, et moins les répondants sont satisfaits de l'évaluation qui est faite de leur rendement ($r = -0,474$)*.

En ce qui concerne la carrière, plus l'organisation aide les répondants dans la planification de leur carrière, plus ils éprouvent un sentiment de satisfaction face à celle-ci ($r = 0,346$)*. Finalement, plus l'organisation encourage les répondants à échanger de l'information avec les employés qui proviennent des autres partenaires, afin d'acquérir de nouvelles connaissances, plus ils sont satisfaits de la sécurité que leur procure leur emploi ($r = 0,303$)*.

Les corrélations entre les pratiques visant la gestion des compétences (voir le tableau 40, p. 143) et la satisfaction du niveau d'entente des cadres avec leurs supérieurs sont inexistantes, et ce à tous les niveaux. Donc, les pratiques de formation, de planification de carrière et de gain de connaissance n'ont pas d'effets sur la satisfaction du niveau d'entente des cadres avec leurs supérieurs.

Tableau 40. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et la satisfaction au travail

Variables	Satisfaction par rapport au poste (question 80)	Satisfaction/c olleagues (question 81)	Satisfaction du niveau d'entente/ supérieur (question 82)	Satisfaction par rapport au salaire (question 83)	Satisfaction/c arrière (question 84)	Satisfaction/évaluation du rendement (question 85)	Satisfaction du climat de travail (question 86)	Satisfaction de la sécurité d'emploi (question 87)
Formation:								
- Multiculturelle (question 25)		0,465 (*)						0,521 (*)
- Auto-formation (question 28)						0,455 (*)		
- Développement de carrière (question 30)								
Planification de carrière (question 31)					0,346 (*)			
Responsabilité de participer à des programmes de formation (question 29)	- 0,348 (*)						0,356 (*)	
Gain de connaissances:								
- Échange entre employés (question 39)								0,303 (*)
- Partages de connaissances (question 40)								
- Travail avec des employés de cultures différentes encouragé (question 42)								
- Jumelage de postes (question 43)				- 0,517 (*)		- 0,474 (*)		

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p < 0,001, (**) p < 0,01 et (*) p < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.2.4. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et les conséquences organisationnelles

Dans un premier temps, plus les répondants sont encouragés par l'organisation à l'auto-formation, moins ils ont la conviction que l'association entre les partenaires de Star Alliance a réussi à réduire ses coûts d'opérations ($r = -0,336$)* (voir le tableau 41, p. 145).

De plus, on remarque que plus les répondants sont encouragés à partager leurs connaissances, afin de faire bénéficier les autres qui veulent profiter de telles sources d'information, plus ils sont en mesure de constater une amélioration au niveau des produits et/ou services offerts ($r = 0,410$)*.

Par ailleurs, les autres activités et pratiques de gestion des compétences n'ont aucun effet apparent sur les conséquences organisationnelles. D'ailleurs, on peut constater, en observant le tableau 41 (p. 145), que peu de pratiques de gestion des compétences ont un impact significatif sur l'organisation et sur les chances de succès de l'alliance.

Tableau 41. Les corrélations entre les pratiques de gestion des compétences et l'organisation

Variables	Augmentation de la part de marché (question 72)	Diminution de la compétition entre les partenaires (question 73)	Transfert de pouvoir entre les partenaires (question 74)	Succès de l'alliance (question 75)	Réduction des coûts d'opérations (question 76)	Amélioration des produits/services (question 77)	Nouvelles connaissances acquises depuis le début de l'alliance (question 78)
Formation							
- Multiculturelle (question 25)							
- Auto-formation (question 26)							
- Développement de carrière (question 30)					- 0,396 (*)		
Planification de carrière (question 31)							
Responsabilité de participer à des programmes de formation (question 29)							
Gain de connaissances							
- Échange entre employés (question 39)						0,320 (*)	
- Partages de connaissances (question 40)						0,410 (*)	
- Travail avec des employés de cultures différentes (question 42)							
- Jumelage de postes (question 43)							

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p. < 0,001, (**) p. < 0,01 et (*) p. < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.3. L'impact des pratiques de gestion de la mobilisation sur les individus et les conséquences individuelles

6.3.3.1. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et les attitudes des répondants

À la consultation du tableau 42 (p. 149), il est possible de remarquer que seulement deux pratiques de gestion de la mobilisation (ou d'intégration des cadres au projet de Star Alliance) n'ont aucune incidence sur les attitudes des cadres recensés. Certaines pratiques ont, par contre, une grande influence sur certaines attitudes.

En ce qui concerne le partage des profits, on s'aperçoit que, de façon assez significative, les cadres qui sont au courant de l'existence d'un programme de partage des profits, sont moins prêts à se dévouer pour la cause de Star Alliance ($r = -0,591$)**, relation qui nous semble assez étrange. Si on creuse un peu plus loin, on réalise que plus les répondants sont au courant d'un programme de partage des profits, moins ils ressentent un sentiment de loyauté envers Star Alliance ($r = -0,460$)*, mais plus ils ressentent un sentiment de loyauté envers Air Canada. Ce constat est intéressant car il nous permet de prédire que le programme de partage des profits est généré par Air Canada, et non par Star Alliance. Or, ce fait est parfaitement explicable et confirme que Star Alliance constitue bien une alliance stratégique internationale de capital non commun, (voir définitions p. 9). Aucun fond monétaire n'est investi au départ et l'alliance n'implique pas de partage des profits comme tel.

D'autres corrélations significatives viennent expliciter les affirmations de la page précédente. On voit que plus les répondants ont conscience de l'existence d'un programme de partage des profits, moins ils sont prêts à déployer des efforts pour assurer le succès de l'alliance ($r = -0,421$)*, plus ils croient que leurs valeurs et celles du projet sont similaires ($r = -0,461$)*, et moins ils seraient prêts à quitter l'alliance advenant des changements dans leur situation au travail ($r = -0,426$)*.

En examinant le style de gestion, on constate que plus celui-ci encourage le travail en équipe, la perception des cadres est que plus le niveau de confiance entre les cadres est élevé ($r = 0,367$)*, plus le niveau de loyauté envers Star Alliance est fort ($r = 0,489$)*, plus ils sont prêts à déployer des efforts au travail pour assurer le succès de l'alliance ($r = 0,495$)**, et moins ils trouvent que les différences culturelles rendent la communication difficile.

En ce qui a trait aux politiques d'échange d'information, on peut dire que celles-ci affectent positivement la communication, en ce sens que, plus les répondants sont au courant de l'existence des politiques d'échange d'information, moins ils estiment que les différences culturelles entre les cadres des différents partenaires rendent la communication difficile ($r = -0,368$)*.

6.3.3.2 Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et le comportement des répondants

La présence d'un programme de partage des profits influence positivement le niveau d'insécurité que les cadres ont face à leur plan de carrière ($r = -0,468$)*. Cette pratique incite les cadres à contourner l'autorité de leurs nouveaux supérieurs chez Star Alliance ($r = 0,489$)*.

Les pratiques d'échange d'information, réduisent le niveau d'insécurité des répondants face à leur carrière ($r = -0,326$)*, mais réduisent le niveau de coopération entre les employés ($r = -0,331$)*. D'autre part, plus le style de gestion préconisé favorise le travail en équipe, moins les cadres sont portés à contourner l'autorité de leurs nouveaux supérieurs ($r = -0,409$)*. Finalement, la transparence de l'information et les programmes de gestion des conflits par rapport aux différences culturelles n'ont aucune incidence sur le comportement des individus.

Lorsqu'on prête attention aux pratiques qui encouragent le gain de connaissances, il est possible de noter que plus les cadres sont encouragés à échanger leurs connaissances avec des membres des autres partenaires afin d'acquérir de nouvelles connaissances, plus ils ont la perception qu'il y a une amélioration des produits et/ou des services offerts ($r = 0,320$)*.

Tableau 42. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et les attitudes des répondants

Variables	Niveau de confiance entre les cadres (question 55)	Niveau de loyauté/ Star Alliance (question 56)	Niveau de loyauté/Air Canada (question 57)	Efforts déployés au travail, pour assurer le succès de Star Alliance (question 58)	Dévouement/ Star Alliance (question 59)	Similitude des valeurs cadres/projet (question 60)	Des changements dans votre situation de travail vous inciteraient à quitter l'alliance (question 61)	Communication difficile/différences culturelles (question 62)
Partage des profits (question 44)		- 0,460 (*)	0,401 (*)	- 0,421 (*)	- 0,591 (**)	- 0,461 (*)	- 0,426 (*)	
Transparence de l'information (question 47)								
Politiques d'échange d'information (question 48)								- 0,368 (*)
Gestion des conflits/différences culturelles (question 50)								
Style de gestion/ intégration et le transfert d'information (question 51)	0,367 (*)	0,489 (*)		0,495 (**)				- 0,390 (*)

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p < 0,001, (**) p < 0,01 et (*) p < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

Tableau 43. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et le comportement des répondants

Variables	Augmentation des interactions entre les cadres (question 64)	Niveau d'insécurité face au plan de carrière (question 65)	Niveau de coopération entre les employés (question 66)	Niveau de productivité et performances au travail (question 67)	Contournement des supérieurs de Star Alliance (question 68)	Rapports compétitifs entre cadres (question 71)
Partage des profits (question 44)		- 0,468 (*)				
Transparence de l'information (question 47)						
Politiques d'échange d'information (question 48)		- 0,326 (*)	- 0,331 (*)			
Gestion des conflits/différences culturelles (question 50)						
Style de gestion/ intégration et le transfert d'information (question 51)						

Seuls les résultats des corrélations significatives à (***) p < 0,001, (**) p < 0,01 et (*) p < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

6.3.3.3. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et la satisfaction des répondants

En analysant les données qui ressortent du tableau 44 (p. 152), on peut voir qu'en ce qui concerne la transparence de l'information, plus les répondants ont une facilité d'accès à l'information et au type d'information qui peut être obtenue, plus les répondants sont satisfaits de leur poste ($r = 0,527$)*, plus ils sont satisfaits du niveau d'entente qu'ils ont avec leurs nouveaux supérieurs ($r = 0,527$)*, et plus ils sont satisfaits du climat de travail ($r = 0,694$)*. Par contre, lorsqu'en présence de politiques favorisant l'échange d'information, les répondants sont moins satisfaits de leur poste ($r = -0,352$)*, et sont moins satisfaits de la sécurité que leur procurent leurs emplois ($r = -0,357$)*.

Lorsque les répondants ont accès à des pratiques qui gèrent les conflits nés des différences culturelles, ils sont moins satisfaits de l'évaluation de leur rendement ($r = -0,397$)*, mais ils sont plus satisfaits de leur sécurité d'emploi ($r = 0,374$)*.

Notons que le partage des profits a une influence négative sur la satisfaction qu'ont les répondants par rapport à leur sécurité d'emploi ($r = -0,472$)*. De plus, nous pouvons ajouter que le style de gestion préconisé depuis le début de l'alliance n'a aucune influence sur la satisfaction au travail des répondants.

6.3.3.4. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et les conséquences organisationnelles

Dans cette section (voir tableau 45, p. 152), Il nous semble que la présence de politiques d'échange d'information a une influence négative sur la perception qu'ont les répondants sur le fait que l'alliance a contribué à augmenter la part de marché des partenaires ($r = -0,405$)*, que l'alliance a contribué à la diminution de la compétitivité entre les partenaires ($r = -0,387$)*, et sur le transfert de pouvoir entre les partenaires ($r = -0,342$)*.

Le partage des profits est négativement corrélé à la perception qu'ont les répondants relativement aux nouvelles connaissances acquises ($r = -0,538$ **).

Finalement, les politiques de transparence de l'information, les programmes de gestion des conflits reliés aux différences culturelles entre les cadres et le style de gestion (qui encourage le travail en équipe), n'ont pas d'influence sur l'organisation. À l'opposé, les politiques d'échange d'information ont un impact sur l'organisation.

Tableau 44. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et la satisfaction au travail

Variables	Satisfaction par rapport au poste (question 80)	Satisfaction/ collègues (question 81)	Satisfaction du niveau d'entente/supérieurs (question 82)	Satisfaction par rapport au salaire (question 83)	Satisfaction/ carrière (question 84)	Satisfaction/ évaluation du rendement (question 85)	Satisfaction du climat de travail (question 86)	Satisfaction de la sécurité d'emploi (question 87)
Partage des profits (question 44)								- 0,472 (*)
Transparence de l'information (question 47)	0,527 (*)		0,527 (*)				0,694 (*)	
Politiques d'échange d'information (question 48)	- 0,352 (*)							- 0,357 (*)
Gestion des conflits/ différences culturelles (question 50)						- 0,397 (*)		0,374 (*)
Style de gestion/ intégration et transfert d'information (question 51)								

Seuls les résultats des corrélations significatives à (****) p. < 0,001, (***) p. < 0,01 et (*) p. < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

Tableau 45. Les corrélations entre les pratiques de gestion de la mobilisation et l'organisation

Variables	Augmentation de la part de marché (question 72)	Diminution de la compétition entre les partenaires (question 73)	Transfert de pouvoir entre les partenaires (question 74)	Succès de l'alliance (question 75)	Réduction des coûts d'opérations (question 76)	Amélioration des produits/services (question 77)	Nouvelles connaissances acquises depuis le début de l'alliance (question 78)
Partage des profits (question 44)							- 0,538 (**)
Transparence de l'information (question 47)							
Politiques d'échange d'information (question 48)	- 0,405 (*)	- 0,387 (*)	- 0,342 (*)				
Gestion des conflits/ différences culturelles (question 50)							
Style de gestion/ intégration et transfert d'information (question 51)							

Seuls les résultats des corrélations significatives à (****) p. < 0,001, (***) p. < 0,01 et (*) p. < 0,1 sont inclus. Les résultats inscrits au tableau indiquent les coefficients de corrélation de Pearson (r).

Chapitre VII- Discussion

Un examen de la littérature nous a indiqué que les dirigeants d'entreprises minimisent souvent l'importance de l'aspect humain, et favorisent souvent les aspects financiers, surtout lors des étapes de planification et d'implantation (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1987, 1990, Casio et Serapio, 1991). Notre but était donc de concentrer notre recherche sur la gestion des ressources humaines. De ce fait, les objectifs de notre recherche étaient de comprendre le phénomène des alliances stratégiques internationales en examinant l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation.

Outre la question principale de recherche, notre revue de littérature nous a permis de formuler des sous-questions de recherche visant à vérifier la pertinence des pratiques de gestion des ressources humaines dans le cas Star Alliance.

Au niveau de l'impact de l'alliance stratégique internationale

- Quelles sont les conséquences individuelles et organisationnelles produites par une alliance stratégique internationale?

Au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines implantées

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été implantées dans le cadre de l'alliance stratégique internationale?

Au niveau de l'impact de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont un impact positif sur les conséquences individuelles?

Au niveau de l'impact de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'organisation

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont un impact positif sur les conséquences organisationnelles?

La plupart des études réalisées, qui permettent de mieux comprendre le phénomène des alliances stratégiques internationales, s'attardent surtout sur les aspects économiques et financiers. Les recherches qui se concentrent plutôt sur les problèmes de gestion des ressources humaines causées par ces alliances, proposent des solutions visant à minimiser les impacts négatifs sur l'organisation et non visant à maximiser leurs chances de succès.

Ce qui rend cette étude intéressante, c'est qu'elle nous donne l'occasion d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans une organisation, de voir à quelle fréquence elles interviennent, d'observer leurs impacts sur les individus et sur l'organisation et, finalement, d'évaluer sur quels aspects les responsables de la gestion des ressources humaines pourraient concentrer leurs énergies.

Ainsi, les résultats nous permettent de tester les propos entretenus dans certaines recherches qui démontrent l'importance de planifier l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines en conformité avec la stratégie d'entreprise (Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996), ou encore de prendre en considération la dynamique distincte des alliances stratégiques internationales, tout en adaptant l'implantation des différentes pratiques de gestion des ressources humaines aux changements de la composition de la force de travail (Shenkar et Zeira, 1987, 1990).

En effet, d'un côté, cette recherche précise le cadre théorique à l'intérieur duquel les problèmes de ressources humaines sont appelés à évoluer dans un environnement d'alliance stratégique internationale. De l'autre côté, elle apporte un certain support empirique en identifiant l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (en ce qui à trait au niveau de la gestion des effectifs, des compétences ou de la mobilisation) sur les individus et sur l'organisation, et donc en mesurant le succès de celles-ci.

7.1. Les conséquences des alliances stratégiques internationales sur les individus et sur l'organisation

Notre étude nous a permis de constater que les attitudes et le comportement des employés ainsi que le niveau de satisfaction au travail des répondants peuvent varier dans le cadre d'une alliance stratégique internationale.

Parmi les conséquences les plus importantes, nous avons noté que Star Alliance a produit des effets au niveau du sentiment d'appartenance des cadres. En effet, la plupart des répondants affirment que l'alliance leur donne le goût de déployer de grands efforts, au delà de ce qui est normalement requis, afin d'assurer la réussite du projet. Ensuite, le niveau de loyauté des cadres est grandement affecté par l'alliance puis qu'un des buts principaux du projet est de permettre aux différents partenaires de conserver leur propre identité. La situation fait en sorte que les répondants ont des fonctions rattachées à l'alliance et des fonctions rattachées à leurs unités mères respectives.

Le cas Star Alliance a également des conséquences particulièrement évidentes en ce qui a trait aux interactions entre les employés. La plupart des répondants sont en accord pour dire que le projet a contribué à augmenter les interactions avec les cadres des autres partenaires. Au niveau de la planification de carrière, le projet a contribué à augmenter le niveau d'insécurité des répondants face à leur plan de carrière. Ensuite, l'alliance a des conséquences sur le niveau de participation des répondants. Ceux-ci affirment, en majeure partie, que depuis le début de l'alliance, ils ont constaté l'importance de participer à des activités sociales afin d'apprendre à mieux connaître les cadres qui proviennent des autres partenaires.

Les alliances stratégiques internationales ont également des conséquences sur le niveau de satisfaction des employés. Le cas Star Alliance a principalement permis d'augmenter le niveau de satisfaction des répondants par rapport à leur poste, le niveau d'entente avec leur supérieur et avec les collègues et finalement, le climat de travail.

Notre étude nous a également permis de constater que les alliances stratégiques internationales ont des conséquences directes sur les organisations. Dans le cas Star Alliance, les conséquences organisationnelles les plus importantes ont trait à la part du marché. La plupart des répondants sont d'avis pour dire que l'association entre les partenaires impliqués dans le projet a contribué à augmenter les revenus pour tous les partenaires.

Ces constatations correspondent tout à fait aux écrits. En ce qui a trait aux interactions entre les cadres, Casio et Serapio (1991) confirment que les alliances stratégiques internationales requièrent que des individus qui proviennent d'organisations et de cultures différentes travaillent ensemble, ce qui génère souvent des problèmes. Pour contrer ces problèmes, les auteurs confirment que les parties en cause doivent être disposées à interagir et communiquer afin de maximiser les chances de succès de l'alliance. De plus, Zeira et Shenkar (1990) affirment que l'une des plus importantes causes d'échec d'une alliance stratégique internationale est la différence des cultures des partenaires en cause.

Premièrement, Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1990) et Casio et Serapio (1991) affirment unanimement que le problème de loyauté est particulièrement important dans le contexte d'alliances stratégiques internationales. La raison est fort simple. Souvent, les individus qui sont assignés à un projet d'alliance s'attendent à retourner aux postes qu'ils occupaient avant le début de l'alliance. Cette idée fait en sorte que ces individus conservent souvent des liens très forts avec le partenaire d'origine et n'arrivent pas facilement à transférer leur loyauté à la nouvelle organisation.

Deuxièmement, Shenkar et Zeira (1987, 1990) ainsi que Casio et Serapio (1991) affirment que les alliances stratégiques ont des conséquences sur la planification des carrières. Ces auteurs affirment que les individus qui se retrouvent dans ce genre de situation deviennent souvent insécures face à leur plan de carrière, car ils estiment que le fait d'être assigné à un tel projet peut leur nuire. Les incertitudes qui entourent les alliances stratégiques contribuent à augmenter le niveau d'insécurité des employés.

Troisièmement, Schweiger, Csiszar et Napier (1993) ainsi que Schnake et Dumler (1997), affirment que le niveau de satisfaction au travail est normalement affecté par les alliances stratégiques internationales. Une insatisfaction au travail peut dégénérer en des problèmes majeurs tels, une baisse de productivité, un stress élevé, une augmentation du taux de roulement et un haut taux d'absentéisme.

Enfin, Kukalis et Jungemann (1995) ainsi que Glaister et Buckley (1996) confirment que les alliances stratégiques internationales ont un impact sur les organisations, particulièrement au niveau de la part de marché.

En fait, une des raisons principales qui incite les entreprises à unir leurs forces est d'augmenter la part de marché. Pour leur part, Inkpen et Beamish (1997) affirment qu'étant donné la nature même des alliances stratégiques internationales, celles-ci sont décrites comme une course contre la montre pour apprendre. Cet apprentissage détermine souvent quel partenaire détient le contrôle dans l'alliance.

7.2. La fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines

Lors de l'analyse des résultats, nous avons remarqué que les pratiques de gestion des ressources humaines observées lors de notre étude peuvent être séparées en trois catégories, soit les pratiques les plus fréquentes, les plus ou moins fréquentes et, finalement, les moins fréquentes. Nous allons passer en revue les pratiques par ordre de fréquence pour commenter ensuite celles qui sont totalement absentes de Star Alliance.

7.2.1. Les pratiques les plus fréquentes

En ce qui concerne la gestion des effectifs, l'évaluation de rendement une fois par année et par un supérieur de chez Air Canada est une pratique fréquente (96%). De plus, Air Canada a eu comme principe de rechercher des individus qui avaient des qualifications spécifiques afin de participer au projet et la majorité d'entre eux ont été assignés à un comité de Star Alliance (75,9%). De ce fait, le recrutement des individus reliés au projet est principalement effectué à l'interne.

Nous croyons qu'il est possible d'expliquer pourquoi ces pratiques sont les plus fréquentes lorsqu'on comprend que les cadres d'Air Canada, qui ont été assignés au projet Star Alliance, demeurent des employés d'Air Canada, donc le système d'évaluation du rendement est resté le même qu'avant le début du projet

En ce qui concerne la gestion des compétences, les pratiques visant le travail en collaboration avec les cadres qui proviennent des autres partenaires et la responsabilisation de participer à des programmes de formation (auto-formation) sont les pratiques les plus répandues dans cette étude. Celles-ci permettent aux répondants d'échanger avec des collègues qui ont des cultures différentes et d'acquérir de nouvelles connaissances. De plus, elles permettent de maximiser les connaissances et les compétences au travail.

Selon nous, la nature même des alliances stratégiques internationales exige ce genre de collaboration et de responsabilisation des individus. En effet, chacun des partenaires doit apprendre de l'autre afin de maximiser les chances de succès de l'alliance. De plus, dans le cas de Star Alliance, les cadres sont encouragés à participer à des programmes de formation car les alliances font en sorte que certaines tâches et fonctions peuvent être constamment appelées à changer. Ce faisant, ceux-ci doivent continuer leur perfectionnement afin de demeurer des atouts dans la réussite du projet dans lequel ils participent.

Au niveau de la gestion de la mobilisation, la communication des objectifs demeure la pratique la plus répandue. De plus, le travail en équipe est également fortement encouragé afin de favoriser le transfert d'information. Le projet consiste en une alliance stratégique de capital non commun, c'est-à-dire une entente entre partenaires sans avoir recours à une nouvelle entité et sans contribution financière. Dans le cas présent, chaque partenaire garde son identité propre. L'importance de bien communiquer les objectifs de l'alliance est très important car tous les participants doivent bien comprendre les buts et les objectifs de l'alliance et travailler en équipe afin de maximiser les chances de réussite du projet.

7.2.2. Les pratiques les moins fréquentes

Au niveau de la gestion des effectifs, une des pratiques les moins fréquentes est le recrutement à l'externe. Un seul individu fut recruté à l'externe pour le projet Star Alliance. Une autre pratique peu fréquente est l'entrevue de préparation au projet, c'est-à-dire l'entrevue donnée par un supérieur ou un membre des ressources humaines afin de connaître les intérêts d'un individu à participer au projet ou pour l'informer des particularités du projet. Par ailleurs, l'évaluation du rendement des répondants est très rarement faite par un supérieur immédiat de chez Star Alliance ou par un subordonné, ou encore plusieurs fois par année. Une autre pratique peu fréquente mais digne de mention est la description de poste. En effet, la description de poste des répondants a très peu changé depuis le début de l'alliance.

En ce qui a trait à la gestion des compétences, les programmes de formation interculturelle sont peu fréquents. En ce qui concerne la gestion de la mobilisation, les programmes de gestion des conflits issus des différences culturelles ainsi que les politiques de transparence de l'information sont également peu fréquents. Il est possible d'expliquer ces observations par le fait que Star Alliance demeure un jeune projet. L'ampleur des échanges entre les cadres des différents partenaires n'a pas encore nécessité l'implantation de programmes de formation interculturelle ou de gestion de conflits issus des différences culturelles entre les cadres.

Tandis que certaines pratiques peu fréquentes sont faciles à expliquer, d'autres le sont moins. Dans le cas des sources de sélection par exemple, on peut comprendre que les individus choisis doivent avoir une bonne connaissance du milieu ou de l'industrie afin d'apporter une certaine valeur ajoutée au projet. Les résultats confirment cette interprétation puisque seulement un individu fut recruté à l'externe. L'organisation a mis l'emphase sur le recrutement interne parce qu'elle avait comme objectif de choisir des personnes qui avaient des qualifications spécifiques et adaptées aux exigences du projet, au lieu de recruter à l'externe et fournir des programmes de formation.

Dans un autre ordre d'idée, on peut comprendre que les politiques qui favorisent l'échange d'information entre les cadres des différents partenaires sont presque inexistantes. Si on se souvient, les partenaires de Star Alliance ont comme principal objectif d'unir leur force afin de bénéficier de certains avantages tels que: les parts de marché, le pouvoir d'achat, l'uniformisation des services offerts, etc. Par contre, chacun des partenaires conserve son entité propre et demeure un compétiteur. Il est donc normal de constater une certaine réticence des partenaires à partager l'information.

À l'opposé, il est difficile de comprendre ou de croire que la description des postes des cadres qui participent au projet ait peu changé. Nous croyons que cela peut être causé par le fait que le projet est encore jeune et que les tâches ne sont pas encore tout à fait bien définies. Il est également difficile d'expliquer l'absence de programmes de formation multiculturelle. Nous croyons que le fait d'être en présence de partenaires qui unissent leurs forces sans former une nouvelle entité, ait contribué à ce manquement.

La structure de Star Alliance fait en sorte que les cadres d'Air Canada ne sont pas principalement ceux qui sont appelés à entrer en contact avec les cadres des autres partenaires. Donc la nécessité de créer un programme de formation multiculturelle s'avère peut-être moins urgente.

7.2.3. Les pratiques totalement absentes

En observant les résultats, nous nous sommes aperçus que certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont totalement absentes, notamment les pratiques de transfert des employés, la création de nouvelles politiques de recrutement depuis le début de l'alliance, les pratiques de qualifications et de promotions et les pratiques de considération de plusieurs candidats pour un même poste au niveau de la gestion des effectifs. En ce qui concerne la gestion des compétences, les programmes de formation linguistiques, spécialement conçus pour le projet Star Alliance, sont des pratiques inexistantes. Au niveau de la gestion de la mobilisation, le partage des profits (augmentation de la rémunération) n'est pas encore une pratique qui fait partie de l'alliance.

Pour ce qui est du transfert des employés, nous devons revenir aux objectifs de Star Alliance pour fournir une explication. Il faut se rappeler que chaque partenaire a pour objectif de conserver son identité propre et que le projet ne nécessite pas la création d'une nouvelle entité. Pour expliquer les autres pratiques inexistantes, il faut rappeler que Star Alliance est un nouveau projet qui n'a pas eu le temps d'implanter de nouvelles politiques de recrutement et de partage des profits.

En comparant les résultats d'analyses avec les écrits, nous pouvons constater une certaine similitude avec les résultats des études faites sur le sujet. En effet, Lorange (1986), Pucik, (1985, 1988), Shenkar et Zeira (1987, 1990), Casio et Serapio, (1991), Kukalis et Jugemman (1995), Kim (1996) et Meschi (1997) sont d'avis pour dire que certains problèmes de gestion des ressources humaines que l'on retrouve dans les différentes alliances stratégiques internationales sont souvent les mêmes (voir section 1.3.2. p. 26-36).

Les auteurs ci-haut mentionnés affirment, qu'au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines dites organisationnelles, la gestion participative et l'intégration des différentes cultures sont primordiales afin d'éviter des problèmes de friction entre les employés et le transfert des connaissances. Au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines dites plus techniques, la description de poste, le recrutement, l'évaluation du rendement, la rémunération, la formation et le développement, le déplacement de personnel (transferts), la planification de carrière, sont primordiales afin d'éviter des problèmes de loyauté, de rendement et de syndrome de l'expatrié.

Dans le cas de Star Alliance, l'évaluation du rendement n'est effectuée qu'une fois par année, mais les objectifs sont bien communiqués, ce qui correspond aux écrits. La pratique de recrutement, par contre, ne correspond pas aux études. Casio et Serapio (1991), par exemple, indiquent que la pratique de recrutement doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale et doit répondre à des questions spécifiques, à savoir qui fera le recrutement, quel type d'employés devront être recrutés, quelles sont les sources de recrutement, etc. Dans notre étude, le recrutement est majoritairement fait à l'interne.

D'autre part, Shenkar et Zeira (1990) et Meschi et Rogers (1997) sont d'avis pour dire que les différences culturelles et le gain de connaissances sont des aspects importants qui peuvent faire avorter un projet d'alliance. Les résultats de notre recherche indiquent que le projet accorde une certaine importance au gain de connaissance en favorisant le travail en équipe et les échanges avec les cadres des autres partenaires. Par contre, les programmes de formation interculturelle et linguistique sont presque inexistant dans le cas de Star Alliance.

Finalement, Shenkar et Zeira (1987, 1990) et Casio et Serapio (1991), insistent sur l'importance d'avoir un programme de gestion des conflits visant à régler les problèmes causés par les différences culturelles. Star Alliance ne semble pas accorder une importance particulière à cette pratique. Star Alliance encourage tout de même le travail en équipe et la collaboration entre les cadres des différents partenaires.

Notre étude nous donne l'occasion de confirmer que l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines a un impact sur les individus et sur l'organisation. Nos analyses statistiques nous permettent de réaliser que seulement certaines pratiques réduisent les effets négatifs sur les individus.

Si on observe attentivement les résultats de l'analyse bivariée (section 6.3. p. 120-150), l'étude démontre que l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines, dans un contexte d'alliance stratégique internationale, a des effets positifs sur les individus et sur l'organisation. Toutefois, ces mêmes pratiques peuvent également créer de nouveaux problèmes ou accentuer l'ampleur des problèmes déjà existants.

7.3. Les pratiques et leurs effets sur les individus

Au niveau de la gestion des effectifs, pour ne donner que quelques exemples, certaines pratiques ont des effets surprenants sur les individus. L'orientation des cadres par rapport au projet contribue à augmenter le niveau de loyauté des cadres envers Air Canada, mais pas envers Star Alliance. Il est assez évident que le but de la pratique d'orientation, dans ce cas bien précis, n'était pas de solidifier le sentiment d'appartenance des cadres envers Air Canada, mais d'en créer un envers Star Alliance. On voit que ce n'est pas ce qui se produit.

En général, la pratique d'orientation des cadres qui vise à les intégrer au projet Star Alliance semble augmenter les effets négatifs au lieu de les diminuer. Or, lorsque cette pratique est appliquée, les cadres sont moins prêts à déployer des efforts au travail afin d'assurer le succès de l'alliance.

Les cadres sont également moins portés à interagir et à coopérer, et les rapports entre les cadres des différents partenaires deviennent plus compétitifs. Il est même étonnant de constater que les pratiques d'orientation augmentent leur insatisfaction relativement à leur poste.

Selon nous, cette situation est attribuable au fait que l'alliance ne nécessite pas la création d'une nouvelle entité et que l'orientation donnée aux cadres met peut-être trop l'emphase sur le fait que chacun des partenaires doit garder son identité propre. Les cadres conservent donc un fort niveau de loyauté envers Air Canada et continuent à concentrer leurs efforts sur leur travail effectué chez Air Canada, au lieu de transférer leur énergie vers Star Alliance.

Les résultats indiquent également que l'évaluation du rendement peut contribuer, dans certains cas, à diminuer les effets négatifs de l'alliance sur les individus. En effet, cette pratique a un impact positif sur les efforts déployés au travail pour assurer le succès de l'alliance, sur le niveau de loyauté des cadres envers Star Alliance, sur l'augmentation des interactions entre cadres et sur le niveau de satisfaction au travail des répondants.

Cette même pratique augmente les effets négatifs sur la communication entre les cadres des différents partenaires et sur le contournement des cadres supérieurs, lorsque l'évaluation est faite selon le travail effectué pour Star Alliance ou lorsque l'évaluation est faite par un subordonné (contournement).

Nous croyons que les effets positifs sont attribuables au fait que les tâches que les cadres accomplissent par rapport à Star Alliance font partie de leurs évaluations (58,6% des répondants). Donc, ils sont plus enclins à faire des efforts au travail afin d'assurer le succès de l'alliance, à communiquer avec les autres cadres afin d'augmenter leurs connaissances et mieux accomplir leurs tâches et finalement, deviennent plus loyaux au projet un peu par obligation. Par contre, 41,4% des répondants effectuent des tâches au sein de Star Alliance qui ne font pas partie de leur évaluation, ce qui ne favorise pas à augmenter le niveau de loyauté des cadres envers Star Alliance.

À l'opposé, ce genre de situation (le fait que 41,4% des répondants effectuent des tâches au sein de Star Alliance qui ne font pas partie de leur évaluation) fait en sorte que les répondants peuvent devenir insécures face à leurs postes, surtout s'ils sont évalués par un supérieur de Star Alliance. Ils peuvent donc faire des efforts afin de garder de bonnes relations avec leurs anciens patrons car les chances de succès du projet les amènent peut-être à croire qu'ils devront se concentrer uniquement sur leurs tâches chez Air Canada, si toutefois le projet devait avorter.

Au niveau de la gestion des compétences, les programmes de formation aident à diminuer les effets négatifs des alliances stratégiques. Les programmes de formation contribuent à augmenter le niveau de loyauté des cadres surtout lorsque ces programmes les aident à développer un plan de carrière. Malgré leur faible présence, les programmes de formation interculturelle contribuent à augmenter le dévouement des cadres au projet Star Alliance.

Les programmes de formation réduisent les effets négatifs et augmentent le niveau de satisfaction des cadres par rapport aux collègues et par rapport aux évaluations du rendement. La pratique de planification de carrière augmente le niveau de loyauté des cadres par rapport à Star Alliance et la satisfaction par rapport à la progression de carrière. De plus, lorsque l'évaluation des répondants est effectuée au sein de Star Alliance, ceux-ci ont la perception qu'il y a une diminution de la compétition entre les partenaires et qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances. Nous pensons que le fait d'être évalué sur de nouvelles tâches et selon des objectifs précis, force les participants concernés à acquérir de nouvelles connaissances.

Les pratiques mises en place afin de favoriser le gain de connaissances aident à augmenter le niveau de confiance entre les cadres et le niveau de loyauté des cadres envers Star Alliance et envers Air Canada, lorsque ceux-ci sont encouragés à travailler en équipe avec des employés de différentes cultures. Ces pratiques ont un effet positif sur le niveau de productivité et de performance au travail et sur le sentiment d'insécurité face au plan de carrière. Le fait d'être mis en présence d'autres cadres qui vivent à peu près les mêmes expériences peut sécuriser les individus face au projet et face aux tâches qu'ils doivent accomplir au sein du projet.

On peut facilement comprendre que le fait d'être exposé à des employés qui ont des cultures différentes et qui ont peut-être d'autres façons d'accomplir leurs tâches peut aider les répondants à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences, et de ce fait, à mieux effectuer leurs fonctions.

Ces mêmes pratiques diminuent les interactions et les rapports compétitifs entre les cadres. Par contre, elles augmentent les interactions et les rapports compétitifs entre les cadres lorsque leurs postes sont jumelés. De plus, le jumelage de postes accroît les effets négatifs sur la satisfaction par rapport au salaire et par rapport à l'évaluation du rendement.

Au niveau de la gestion de la mobilisation, la pratique du partage des profits ne contribue aucunement à diminuer les effets négatifs sur les individus. Alors que cette pratique augmente le niveau de loyauté des cadres envers Air Canada, elle a l'effet contraire en ce qui a trait au niveau de loyauté des cadres envers Star Alliance. De plus, le dévouement des cadres, par rapport à Star Alliance est négativement affecté par cette pratique. Ceux-ci sont portés à contourner leurs supérieurs de Star Alliance. Nous pensons que la nature même du projet (capital non commun) fait en sorte que les cadres peuvent avoir de la difficulté à quantifier le résultat de leurs efforts. Le style de gestion favorisant le travail en équipe, augmente le niveau de confiance entre les cadres, le niveau de loyauté envers Star Alliance, les efforts déployés envers Star Alliance et diminue le contournement des supérieurs de Star Alliance.

Notre étude apporte un certain support empirique à l'idée formulée par Shenkar et Zeira (1987) ainsi que Trepstra, Mohamed et Rosell (1996), sur le fait que la compréhension de la dynamique des ressources humaines en situation d'alliance stratégique internationale et le processus de gestion s'y rattachant, dépendent de l'analyse précise et minutieuse d'une variété de variables et de leurs interrelations entre elles.

De plus, ces auteurs vont plus loin en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, en situation d'alliances internationales, doivent être faites sur mesure pour répondre aux conditions de l'alliance et doivent s'ajuster aux changements dans la composition de la force de travail affectée.

Les liens avec la littérature sont plus difficiles à faire dans le cas où la majorité des recherches sur la gestion des ressources humaines en situation d'alliance stratégique internationale proposent des façons de traiter des problèmes humains qui peuvent surgir à cause de ce type de structure organisationnelle. Ces recherches font référence à la formation des cadres, à la division du pouvoir entre les partenaires et aux procédés permettant d'identifier les conflits organisationnels et individuels (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1987, 1990). Ces suggestions visent à minimiser les problèmes de gestion des ressources humaines tels, les problèmes de loyauté, de communication, de culture et de friction entre employés, etc. (Lorange, 1986, Shenkar et Zeira, 1990, Casio et Serapio).

Certains auteurs prennent une autre tangente et parlent de la nécessité de mélanger les cultures et les styles de gestion en tentant d'augmenter le niveau de confiance entre les organisations et les travailleurs. Ils parlent de l'importance de s'entendre sur des politiques de recrutement et de mouvement de personnel avant que l'alliance débute, de fournir des sessions d'orientation et des programmes de formation aux employés (existants et futurs), de proposer des objectifs précis sur lesquels les employés seront évalués et de déterminer des objectifs de carrière raisonnables (Pucik, 1988, Ganitsky et Watzke, 1990, Cyr et Schneider, 1996, Casio et Serapio, 1991, Teagarden et Von Glinow, 1997) afin de maximiser les chances succès de l'alliance.

Finalement, un autre groupe d'auteurs parle de l'importance de planifier la gestion des ressources humaines en fonction de la stratégie d'entreprise (Schuler, Dowling et De Cieri, 1993 et Albrecht, Pagano et Poocharoon, 1996).

7.4. Les pratiques et leurs effets sur l'organisation

Nos résultats nous permet d'affirmer que les pratiques de gestion des ressources humaines, dans un contexte d'alliances stratégiques internationales, ont des incidences positives et négatives sur les individus et sur l'organisation.

En ce qui a trait à la gestion des effectifs, la pratique de l'entrevue d'exploration qui permet de recenser le niveau d'intérêt et de compétence des individus qui sont appelés à participer au projet contribue à augmenter les effets négatifs de l'alliance au niveau du transfert de pouvoir entre les partenaires.

De même, les orientations données aux cadres, par rapport à Star Alliance, ont un impact négatif sur la perception qu'ils ont face aux chances de succès de l'alliance et sur le fait que l'alliance leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances. Nous croyons que la nature du projet Star Alliance en est majoritairement la cause. Star Alliance est une alliance de capital non commun et les partenaires unissent leurs forces sans créer une nouvelle entité. Ceux qui participent au projet et conservent leur statut sont appelés à conserver leur identité. Aucune contribution financière n'est requise.

Les cadres, dont le travail est majoritairement relié au projet Star Alliance, ont nettement l'impression que l'alliance a permis de réduire les coûts d'opérations et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est assez facile de comprendre que plus les répondants sont impliqués dans le projet, plus ils sont aptes à percevoir certains bienfaits du projet sur leur organisation. Il faut également ajouter que le poste d'un individu au sein du projet peut lui permettre de prendre connaissance de certaines informations lui permettant d'avoir une opinion sur le sujet.

Par ailleurs, nous pouvons expliquer la perception de la diminution de la compétition entre les partenaires par le fait que l'évaluation des cadres sur le travail effectué au sein d'un projet commun peut contribuer à diminuer cette perception d'entreprises rivales. Il est intéressant de noter que plus les cadres sont évalués par un supérieur de Star Alliance, moins ils ont la perception qu'il y a un transfert de pouvoir entre les partenaires.

La fréquence des évaluations a un certain effet sur les conséquences organisationnelles. Lorsqu'évalués une fois par année, les répondants croient aux chances de succès de l'alliance. Par contre, lorsqu'évalués plusieurs fois par année, les répondants pensent qu'il y a une diminution de lutte de pouvoir entre les partenaires mais il y a une détérioration au niveau des efforts mis en place afin d'améliorer la qualité des produits/services offerts. Certaines pratiques n'ont aucun effet sur les conséquences organisationnelles telles les sources de sélection, la recherche de cadres possédant des qualifications spécifiques, la duplication et la description de postes.

Au niveau de la gestion des compétences, le fait d'encourager les répondants à l'auto-formation contribue à la croyance qu'ont les répondants face au fait que l'alliance a permis de diminuer les coûts d'opération. Nous pouvons expliquer ce résultat du fait que l'alliance est encore jeune et qu'une diminution des coûts d'opération devrait en principe donner les moyens de mettre l'emphase sur un programme de formation et de développement organisationnel destiné au projet.

De plus, le fait d'encourager les échanges entre les employés des différents partenaires et le partage de connaissances contribuent à améliorer les produits/services offerts. La planification de carrière, la participation à des programmes de formation, le travail avec des employés de cultures différentes et le jumelage de postes n'ont aucun effet sur les conséquences organisationnelles.

Enfin, au niveau de la gestion de la mobilisation, la seule pratique qui a un effet sur les conséquences organisationnelles est la politique d'échange d'information. Bien que cette pratique soit peu employée, dans le cas Star Alliance, elle augmente les effets négatifs puisqu'elle diminue la croyance des cadres à l'effet que le projet est rentable pour tous les partenaires et accroît le niveau de compétitivité entre les cadres. D'un côté positif, les politiques d'échange d'information diminuent l'impression d'échange d'information entre les partenaires. Le fait de pouvoir échanger de l'information avec des employés provenant des différents partenaires, permet d'expliquer le fait que les cadres d'Air Canada soient plus sensibilisés à la situation de Star Alliance sur le marché. On peut également prétendre que les partenaires tiennent à garder leur statut, car les rapports entre les cadres deviennent plus compétitifs et la lutte de pouvoir ne permet pas de constater un transfert de pouvoir. Certains individus sont donc encore réticents à l'idée de partager de l'information.

Conclusion

La revue de la littérature sur les alliances stratégiques internationales nous a permis de mettre à jour trois particularités qui sont le résultat direct de cette forme de travail. Elle nous a également permis de faire un lien avec les résultats d'analyses statistiques de notre étude. Premièrement, le savoir et le statut initial des partenaires impliqués ont un rôle important sur les luttes de pouvoir qui se jouent entre les partenaires, à l'intérieur d'une alliance (Shenkar et Zeira, 1987, Geringer et Hebert, 1988, Kim, 1996, Inkpen et Beamish, 1997).

Deuxièmement, l'influence des cultures (organisationnelles et individuelles) sur chacun des partenaires qui choisissent d'unir leurs forces est très important à considérer (Meschi, Rogers, 1994, Shaughnessy, 1996, Meschi, 1997). Finalement, lors d'une alliance stratégique internationale, la dimension humaine doit être considérée au même titre que les aspects financiers (Lorange, 1986, Casio et Serapio, 1991, Mills et Chen, 1996, Albrecht, Pagano et Phoocharoon, 1996) car leurs interactions peuvent avoir des impacts néfastes.

Cette recherche apporte donc des connaissances pertinentes quant à la compréhension des particularités, des causes de succès et d'échec des alliances stratégiques internationales. De plus, elle permet de répondre à la question de recherche et donne un bon aperçu des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont le plus fréquemment et le moins fréquemment utilisées dans le cas de l'un des partenaires (Air Canada) impliqués dans le projet Star Alliance.

Cette recherche permet également de constater les impacts de ces pratiques sur les individus et sur les organisations. Les limites de notre étude, que nous développerons ultérieurement, empêche la généralisation des résultats.

En conclusion, le contexte actuel a amené les entreprises à revoir leur mode de fonctionnement. Il y a quelques années, nous sommes effectivement entrés dans une ère nouvelle. Autrefois appelées à oeuvrer et opérer dans un environnement local, les compagnies doivent maintenant faire face à un marché mondial et international. De nouvelles philosophies de gestion se sont avérées et s'avèrent nécessaires. Celles-ci sont de plus en plus basées sur les stratégies d'opération, d'exploitation et sur l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines.

Nous avons réalisé que la gestion des ressources humaines, dans un tel type de situation, a suscité l'intérêt des chercheurs depuis quelques temps. Des études ont été réalisées, surtout afin de dégager les problèmes de gestion des ressources humaines qui peuvent survenir lorsque des organisations sont impliquées dans des alliances internationales et afin de proposer des pistes de solution qui peuvent aider à contrer les impacts négatifs qui agissent sur les individus et sur l'organisation.

Cette recherche tente de vérifier l'éventail des pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans un contexte d'alliance stratégique internationale et d'en vérifier l'impact sur les individus et sur l'organisation.

La variable dépendante de notre modèle d'analyse comprend les conséquences de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines, définies en termes de gestion des effectifs, gestion des compétences et gestion de la mobilisation, sur les individus et sur l'organisation. L'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale constitue la variable indépendante. Finalement, les forces (les caractéristiques organisationnelles et individuelles) qui influencent le processus d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines constituent les variables intervenantes. Ces dernières ont été mises de côté pour les fins de notre analyse parce que, de un, le profil des répondants était trop homogène, et de deux, notre étude comprenait qu'un seul des partenaires de Star Alliance. Un échantillon a été constitué (cadres affectés au projet de Star Alliance et provenant de chez Air Canada) afin de recenser l'information des individus qui étaient touchés le plus directement par l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines.

Les questionnaires, distribués auprès des cadres ciblés, constituent la principale source de collecte de données. De plus, nous avons eu la chance de bénéficier de quelques documents formels qui ont permis de recueillir plus d'information. Veuillez noter que la confidentialité des renseignements a été assurée aux participants de l'étude. Premièrement, une analyse univariée a permis d'identifier le pourcentage et la fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines implantées. En fonction des données recueillies, nous avons été en mesure de constater et de départager les différentes pratiques selon qu'elles étaient fréquemment, plus ou moins, ou rarement utilisées.

Ces résultats nous ont permis de connaître l'ampleur des conséquences d'une alliance stratégique sur les individus et sur l'organisation ainsi que le profil des répondants. Deuxièmement, nous avons procédé à une analyse bivariée entre chacune des pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante) et chacune des conséquences de ces pratiques sur les individus et l'organisation (variable dépendante) afin de comprendre les liens qui existent entre elles.

Cette recherche comporte cependant quelques limites. Tout d'abord, le nombre d'individus qui ont pris part à cette étude est restreint. Notre recherche était destinée à faire l'étude de l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines dans une situation bien précise (Star Alliance) et permet d'expliquer ce projet.

De plus, nous avons été contraint (pour des raisons logistiques et de faisabilité) d'observer le cas d'un des partenaires qui fait partie du groupe Star Alliance, soit Air Canada. Ensuite, nous avons décidé de concentrer notre recherche sur les cadres. Donc, il est évident que ces restrictions diminuent l'étendue de la population disponible. Ensuite, la nature de la population sélectionnée ne permet pas de tirer des conclusions qui peuvent être généralisées. En effet, notre population, telle que spécifiée, est assez homogène. Ces cadres constituent un groupe d'individus qui ont un niveau d'éducation, des salaires et des niveaux d'ancienneté comparables, ce qui constitue un autre limite de notre recherche.

Les prochaines recherches qui traiteront du sujet, devraient recenser une population plus diversifiée, surtout au niveau culturel, afin de prendre conscience des différents points de vues qui pourraient ressortir de l'enquête.

Les résultats de cette recherche montrent la pertinence d'utiliser l'approche descriptive et explicative afin d'apporter des éléments d'explication à l'efficacité de la stratégie d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines. Également, les résultats de notre recherche permettent, d'une part, de mieux comprendre les études déjà faites sur les alliances stratégiques internationales. D'autre part, ces résultats permettent de donner une orientation aux cadres, en ce qui a trait aux actions à prendre afin de maximiser les impacts positifs des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation. De plus, ces résultats montrent l'importance qui doit être accordée à certaines pratiques, dans un contexte où les différents partenaires ne jouissent pas du même niveau de pouvoir.

D'autres études devraient également étendre la population de recherche à une variété de transporteurs aériens impliqués dans le projet de Star Alliance pour tenir compte des caractéristiques organisationnelles (variable intervenante). Également, les prochaines enquêtes devraient inclure des travailleurs autres que des cadres, afin de dégager une image plus réaliste du phénomène d'alliance stratégique.

Finalement, il serait intéressant d'ajouter une ou deux autres entreprises qui vivent le même genre de situation dans des études ultérieures, afin de pouvoir faire, hors des limites de la présente recherche, des comparaisons qui permettraient ou non de dégager des généralisations. Cette proposition permettrait d'avoir une meilleure compréhension de l'efficacité de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et de ses impacts sur les individus et l'organisation, dans un contexte d'alliance stratégique internationale.

Nous n'avons pas été en mesure de construire les indices qui nous auraient permis d'observer des similarités entre différentes alliances internationales et qui nous auraient donné la chance de tirer des conclusions généralisables. On aurait alors pu tenir compte du phénomène de validité interne et externe (Contendriopoulos, Champagne, Potvin et Boyle, 1990). C'est-à-dire qu'on aurait pu observer si les problèmes de gestion des ressources humaines sont causées par l'alliance ou d'autres facteurs.

Par ailleurs, le recours à des alliances stratégiques internationales ne doit plus être pris à la légère. Il ne fait plus de doute que ce type de stratégie d'affaires peut aider les entreprises à élargir leurs horizons, à avoir un impact sur le marché international et à survivre dans un environnement de plus en plus compétitif. Toutefois, les alliances stratégiques internationales comportent des risques, mais présentent aussi des avantages intéressants. Ce mémoire permet de prendre conscience de l'importance de tenir compte des individus qui sont appelés à oeuvrer dans un tel contexte et de l'importance de s'attarder à leur gestion.

De plus, cette étude permet de constater les impacts de l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation, et de réaliser que celles-ci ont des effets qui peuvent être à la fois positifs et négatifs. Ce constat ajoute à la complexité du phénomène. Dans ce cas, notre étude apporte une image plus concrète des connaissances actuelles sur les alliances stratégiques internationales. Notre étude permet également de prendre connaissance des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont impliquées dans un cas bien défini et de faire des comparaisons avec la littérature, à l'aide de données empiriques.

Dans cette même veine, notre recherche donne la possibilité d'apporter une certaine précision aux solutions proposées par les auteurs et de reconnaître que celles-ci permettent de résoudre certains problèmes de gestion des ressources humaines que l'on retrouve spécifiquement dans un contexte d'alliance stratégique internationale.

Pour terminer, l'analyse de nos résultats démontre que les alliances stratégiques internationales sont des formes d'entreprises qui sont complexes et difficiles à gérer. De plus, les résultats nous permettent de réaliser l'importance des études de Kukalis et Jungemann, (1995), Albrecht, Pagano et Phoocharoon, (1996), qui affirment qu'il est primordial de considérer les stratégies de gestion des ressources humaines au même titre que les autres stratégies d'entreprise.

Les analyses statistiques de l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation nous permettent de dégager trois principales constatations.

Premièrement, certaines pratiques peuvent avoir des effets positifs sur les individus et sur l'organisation. Par exemple, les programmes de formation ont pour effet d'augmenter le niveau de loyauté des cadres. La pratique de planification de carrière augmente le niveau de loyauté des cadres envers Star Alliance. Ces résultats confirment les études de Lorange, (1986), Shenkar et Zeira, (1987), (1990), Cascio et Serapio, (1991), Beamish et Inkpen, (1995).

Deuxièmement, certaines pratiques peuvent avoir des effets négatifs sur les individus et sur l'organisation. Par exemple, les évaluations du rendement faites par un supérieur chez Star Alliance peuvent inciter les répondants à contourner son autorité, afin de conserver un lien avec leur supérieur chez Air Canada. Ce résultat attendu confirme les conclusions de Shenkar et Zeira, (1987), (1990), Cascio et Serapio, (1991), Zeira et Parker, (1995).

Finalement, un fait à la fois intéressant et surprenant ressort des analyses statistiques. On remarque que certaines pratiques ont à la fois un effet positif et négatif sur les répondants et sur l'organisation. Par exemple, l'orientation faite pour initier les répondants au projet de Star Alliance a pour effet d'augmenter leur niveau de loyauté envers Air Canada, mais de le diminuer envers Star Alliance. L'interprétation de tels résultats ajoute à la complexité et à l'instabilité de cette forme d'entreprise, mais nous dirige vers des pistes intéressantes pour les recherches futures dans lesquelles il sera important de préciser davantage, à l'aide de modèles plus élaborés, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus et sur l'organisation.

La bibliographie

Albercht, M. H., Anthony M. Pagano, Palin Phoocharoon, "International Joint Ventures: An Integrated Conceptual Model for Human Resources and Business Strategies", Journal of Euromarketing (The Haworth Press Inc.), vol. 4, no 3-4, p. 89-127, 1996.

Audet, M., V. Larouche, "Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles", Relations Industrielles, vol. 43, no 1, 1988.

Barkema, H., O. Shenkar, F. Vermeulen, J. Bell, "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures", Academy of Management Journal, vol. 40, no 2, p. 426-442, 1997.

Barkema, H., O. Shenkar, F. Vermeulen, "International expansion through start-up or acquisition: A learning", Academy of Management Journal, vol. 41, no 1, p. 7-26, 1998.

Beamish, P. W., Andrew C. Inkpen, "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", Long Range Planning, vol. 28, no 3, p. 26-36, 1995.

Beamish, P. W., Andrew C. Inkpen, "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures", Academy of Management Review, vol. 22, no 1, p. 177-202, 1997.

Bleeke, J., D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", Business review, vol. 69, no 6, p. 127-135, 1991.

Blodgett, L., "Factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis", Strategic Management Journal, vol. 13, p. 475-481, 1992.

Brouthers, K., L. Brouthers, T. Wilkinson, "Strategic Alliances: Choose Your Partners", Long Range Planning, vol. 28, no 3, p.18-25, 1995.

Cascio, W., M.G. Serapio, "Human Resources Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal?", Organizational dynamics, vol. 41, no 3, p. 63-74, 1991.

Contendriopoulos, A., F. Champagne, L. Potvin, J. L. Denis, P. Boyle, "Savoir préparer une recherche. La définir, la structurer, la financer", La presse de l'Université Montréal, 196 pages, 1990.

Cyr, D., "The Human Resource Challenge of International Joint Ventures", Personnel Psychology, vol. 49, no. 3, p. 717-721, 1996.

Cyr, D., S. Schneider, "Implications for learning: Human Resources Management in East-West Joint Ventures". Organization Studies, p. 207-226, 1996.

Dussauge, P., B. Garrette, "Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry", Journal of International Business Studies, Third Quarter, p. 505-525, 1995.

Feldman, D., "The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development opportunities", Human Resources Management, vol. 5, no 3, p. 189-213, 1995.

Gallacher, J., "Power to the plans", Airlines Business, p. 34-40, August 1997.

Ganitsky, J., G. E. Watzke, "Implications of Different Time Perspectives for Human Resources Management in International Joint Ventures", Management International Review, special issue, p. 37-51, 1990.

Gauthier, B., "Recherche sociale de la problématique à la collecte de données", Presse de l'Université du Québec, 2ième édition, 584 pages, 1995.

Geringer, M., "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures", Journal of international business studies, vol. 22, no 1, p. 41-62, 1991.

Geringer, M., L. Hebert, "Control and Performance of International Joint Ventures", Journal of International Business Studies, summer, p. 235-254, 1989.

Gilles, A., "Globalization and Industrial Relations", Congrès de l'ACRI, p. 3-21, 1996.

Glaister, K., P. Buckley, "Strategic motives for international alliance formation", Journal of management studies, vol. 33, no 3, p. 301-332, 1996.

Haines, T., "Structuring Compensation Plans for Joint Ventures and Other Strategic Alliances", Compensation & Benefits Review, p. 40-49, 1997.

Hu, Y. S., "Global or Stateless Corporations Are National Firms with International Operations", California Management Review, vol. 3, no 3, p.107-126, 1992.

Kim, C., "Analysis of Strategic Issues: for International Joint Ventures: Case studies of Hong Kong-China Joint Venture Manufacturing Firms", Journal of Euromarketing, vol. 4, no 3, p. 55-70, 1996.

Kuile, A., "Hub Fever", Airline Business, p. 66-71, December 1997.

Kukalis, S., M. Jungemann, "Strategic Planning for a Joint Venture", Long Range Planning, vol. 28, no 3, p. 46-57, 1995.

Lorange, P., "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures", Human Resources Management, vol. 25, no 1, p.133-148, 1986.

Meschi, P., "Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management", Human Relations, vol. 50, no 2, p. 211-227, 1997.

Meschi, P., A. Roger, "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures", Management, International Review, vol. 34, no 3, p. 197-215, 1994.

Mills, R., G. Chen, "Evaluating International Joint Ventures Using Strategic Value Analysis", Long Range Planning, vol. 29, no 4, p. 552-561, 1996.

Ott, J., "Unique Industry Facets Shape Europe's Alliance", Aviation Week & Space Technology, p. 63-65, November 1997.

Pearce, R., "Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory", Academy of Management Review, vol. 22, no 1, p. 203-225, 1997.

Phillips, E., "Joint Purchasing Pursued by Alliances", Aviation Week & Space Technology, p. 65-67, November 1997.

Polidakis, M., "A New Star In The Industry", Horizons, no. 841, p. 1-4, June 1, 1997.

Pucik, P., "Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm", Strategic Management of Multinational Corporations, 1985.

Pucik, P., "Strategic Alliances, Organization Learning, and Competitive Advantage. The HRM Agenda", The collaborative context, p. 243-259, 1988.

Quivy, R., L. V. Campenhoudt, "Manuel de recherche en sciences sociales", Dunod, Nouvelle édition, 287 pages, 1995

Redmile, A., "Following the Star", Airlines International, vol. 3, Issue 6, p. 44-46, 1997.

Richter, F-J., K. Vettel, "Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning", Long Range Planning, vol. 28, p. 37-45, 1995.

Robinson, I., "NAFTA, Social Unionism, and Labor Movement Power in Canada and the United States", Relations industrielles, vol. 49, no 4, p. 657-695, 1994.

Schuler, R., P. Dowling, H. De Cieri, "An Integrative Framework of Strategic International human resource management", Journal of Management, vol. 19, no 2, p. 419-459, 1993.

Schnake, M., M. Dumler, "Organizational Citizenship Behavior: The Impact of Rewards and Reward Practices", Journal of Management Issues, vol. 9, no 2, p. 216-229, 1997.

Schweiger, D., E. Csiszar et N. Napier, "Implementing International Mergers and Acquisitions", Human Resources Planning, vol. 16, no 1, p.51-70, 1993.

Shaughnessy, H., "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations", Long Range Planning, vol. 29, no 3, p. 10-17, 1996.

Shenkar, O., Y. Zeira, "International Joint Ventures: A Tough Test for HR", Personnel Journal, vol. 7, no 5, p. 26-31, 1990.

Shenkar, O., Y. Zeira, "Human Resources Management in International Joint Ventures", Academy of Management Review, vol. 12, no 3, p. 546-557, 1987.

Shifrin, C., "Proliferating Partnerships Face Increased Scrutiny", Aviation Week & Space Technology, p. 54-56, November 1997.

Sparaco, P., "New Carrier Relationships Create Legal Complexities in Europe", Aviation Week & Space Technology, p. 61-62, November 1997.

Teagarden, M., M. A. Von Glinow, "Human Resource Management, in cross-cultural contexts : Emic practices versus Etic philosophies", Management International Review, Special Issue, p. 7-20, 1997.

Terpstra, D., A. Mohamed, E. Rozell, "A Model of Human Resource Information, Practice choice, and Organizational outcomes", Human Resources Management Review, vol. 6, no 1, p. 25-41, 1996.

Thompson, M., "The Industrial Relations Policies of Foreign-Owned Firms", Congrès de l'ACRI, p. 63-75, 1996.

Zeira, Y., B. Parker, "International Joint Ventures in the United States: An Examination of Factors Related to Their Effectiveness" The International Executive, vol. 37, no 4, p. 373-393, 1995.

Zeira, Y., O. Shenkar, "Interactive and specific parent characteristics: Implications for management and human resources in International Joint Ventures", Management International Review, vol. 30, special issue, p. 7-22, 1990.

Annexe A

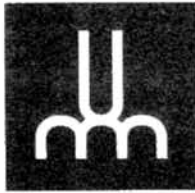
SONDAGE

Les alliances stratégiques internationales

Pour les fins de la présente enquête, les alliances stratégiques sont définies comme étant des entreprises séparées qui décident d'unir leurs forces (financières, technologiques, administratives et autres) afin de fonder une nouvelle corporation. Ces entités organisationnelles partagent leurs niveaux de contrôle sur les opérations et prennent des décisions stratégiques conjointes, face à leurs évolutions. Cette nouvelle organisation représente les intérêts de deux ou plusieurs partenaires dont le siège social d'un des partenaires est dans un autre pays. Les "partenaires" sont économiquement et légalement indépendants.

Le but de ce sondage est de, premièrement, déterminer l'importance du rôle des ressources humaines dans un contexte d'alliance stratégique internationale (**Star Alliance**). Deuxièmement, l'enquête a comme principal objectif de prendre connaissance des pratiques de gestion des effectifs humains qui sont utilisées lors de l'implantation des stratégies d'entreprises. Dernièrement, le questionnaire qui suit nous aidera à récolter l'information nécessaire qui nous permettra de constater l'ampleur des conséquences qu'a l'implantation des stratégies de gestion des ressources humaines sur les employés(*) et sur l'organisation.

(*) Le terme employé(s) fait référence aux cadres qui oeuvrent à différents niveaux.



Université de Montréal
École de relations industrielles

Questionnaire

sur la gestion des ressources
humaines dans un contexte
d'alliances stratégiques
internationales



L'équipe de recherche

Patrick Martineau, Étudiant de maîtrise, ERI, Université de Montréal
Tania Saba, Professeure, ERI, Université de Montréal

Les données seront traitées par informatique pour en assurer la confidentialité

Afin d'alléger le texte, la forme masculine est employée dans tous les énoncés. Chaque question s'adresse autant aux femmes qu'aux hommes.

Annexe B

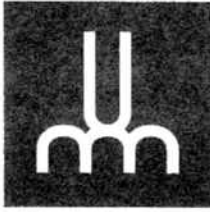
SURVEY

Human resources management issues in an international joint venture

For the purpose of this survey, an International Strategic Alliance is defined as an association between at least two separate organizations. These "partners" decide to join their strengths (financial, technological, administrative and others).

The goal of this opinion poll is to determine the importance and the role of the Human Resources Function in an international alliance (**Star alliance**). This survey's main objective is to learn and acquire knowledge on the different Human Resource practices that are utilized at the time of business strategies' establishment. Last but not least, the aim of the following questionnaire is to collect information that will allow us to observe the consequences of Strategic Human Resources Management Establishment on employees(*) and on the organization.

(*) Employee(s) refers to supervisors, managers and executives.



Université de Montréal
École de relations industrielles

Questionnaire

on Human Resource management issues in international strategic alliances



Research Team

Patrick Martineau, M.Sc. Candidate, ERI, Université de Montréal
Tania Saba, Professor, ERI, Université de Montréal

Computerized treatment of responses will ensure confidentiality.

To simplify the text, the masculine form is employed. Each question applies to both women and men.

Annexe C

Questionnaire

Présentation des auteurs qui ont inspiré le choix des indicateurs à partir des quels nous avons formulé les questions du sondage.

Section I: Au niveau de la gestion des effectifs		
Indicateurs	Questions	Auteurs
Les sources de sélection	#1 à 3	-Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1987), Pucik (1985, 1988), Meschi (1997).
Les qualifications recherchées	#4-5	-Lorange (1986), Pucik (1988), Shenkar et Zeira (1990).
Le style d'entrevue	#6	-Casio et Serapio (1991).
Le style d'orientation	#7	-Casio et Serapio (1991).
Les politiques de recrutement	#8	-Casio et Serapio (1991), Zeira et Shenkar (1990).
La disponibilité et la volonté (transferts)	#9 à 12	-Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1990).
Les qualifications et promotions	#13	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Ganitsky et Watzke (1990).
L'acquisition de connaissances	#14	- Ganitsky et Watzke (1990), Beamish et Inkpen (1995).
L'évaluation du rendement	#15-16	-Pucik (1988), Casio et Serapio (1991).
L'évaluateur (qui évalue?)	#17 à 22	-Lorange (1986), Casio et Serapio (1991).
La fréquence des évaluations	#23-24	-Casio et Serapio (1991), Kukalis et Jungemann (1995).
La formation	#25 à 28	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Pucik (1985, 1988), Ganitsky et Watzke (1990), Shaughnessy (1996).
La responsabilité	#29	-Pucik (1988).
Le plan de carrière	#30-31	-Lorange (1986), Pucik (1988), Shenkar et Zeira (1990), Casio et Serapio (1991).
La duplication de postes	#32-33	-Schweiger, Csiszar et Napier (1993).

Section I: Au niveau de la gestion des effectifs (suite)		
Indicateurs	Questions	Auteurs
La description de poste	#34	-Casio et Serapio (1991).
L'organigramme	#35	-Kukalis et Jungemann (1995), Schweiger, Csiszar et Napier (1993), Haines (1997).
La période de planification	#36	-Pucik (1988), Shenkar et Zeira (1990), Zeira et Parker (1995), Pearce (1997). -Mills et Chen (1996), Shaughnessy (1996).
La période d'évaluation	#37	-Ganitsky et Watzke (1990), Kim (1996), Barkema, Shenkar Vermeulen, Bell (1997), Haines (1997), Meschi (1997).
La durée de l'alliance	#38	

Section II: Au niveau la gestion de la mobilisation		
Indicateurs	Questions	Auteurs
Les échanges entre les employés	#39	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Pucik (1988), Schweiger, Csiszar et Napier (1993), Brouthers, Brouthers et Wilkinson (1995), Meschi (1997).
Le gain de connaissances	#40 à 42	-Pucik (1988), Schweiger, Csiszar et Napier (1993), Kim (1996) Beamish et Inkpen (1997), Glaister et Buckley (1997), Meschi (1997).
Le jumelage de postes	#43	-Kim (1996), Meschi (1997).
Le partage des profits/rémunération	#44-45	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Casio et Serapio (1991), Haines (1997).
La transparence de l'information	#46-47	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Schweiger, Csiszar et Napier (1993) Terpstra, Mohamed et Rozell (1996).
Les procédures et normes	#48	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Schweiger, Csiszar et Napier (1993).
Les objectifs de l'alliance	#49	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Pucik (1988).
Les différences culturelles	#50	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Casio et Serapio (1991).
Le style de gestion	#51	-Casio et Serapio (1991), Meschi (1997).
Les rapports de force	#52-54	-Shenkar et Zeira (1987, 1990), Geringer et Herbert (1989), Pearce (1997), Bleeke et Ernst (1991), Brouthers, Brouthers et wilkinson (1995), Shaughnessy (1996), Kim (1996), Haines (1997).

Section III: Au niveau de l'impact de l'alliance sur les individus

Indicateurs	Questions	Auteurs
Le niveau de confiance entre les employés	#55	-Shenkar et Zeira (1990), Ganitsky et Watzke (1990), Brouthers, Brouthers et Wilkinson (1995), Kim (1996).
Le sentiment d'appartenance	#56 à 61	-Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1987, 1990), Ganitsky et Watzke (1990).
Les différences culturelles	#62-63	-Shenkar et Zeira (1990), Casio et Serapio (1991), Meschi et Roger (1994), Meschi, 1997).
Les interactions entre les employés	#64	-Zeira et Shenkar (1990), Pearce (1991), Schweiger, Csiszar et Napier (1993), Meschi (1997).
Le plan de carrière	#65	-Lorange (1986), Shenkar et Zeira (1990), Casio et Serapio (1991) Shaughnessy (1995).
Le niveau de coopération entre les employés	#66	-Shenkar et Zeira (1990), Pearce (1990).
La productivité et la performance au travail	#67	-Shenkar et Zeira (1990), Casio et Serapio (1991).
Le contournement des supérieurs immédiats	#68	-Shenkar et Zeira (1987, 1990).
Le niveau de participation des employés	#69-70	-Pucik (1988), Meschi (1997).
Le niveau de compétition entre les employés	#71	-Shenkar et Zeira (1990), Pearce (1997).

Section IV: Au niveau de l'impact de l'alliance sur l'organisation

Indicateurs	Questions	Auteurs
La part de marché	#72	-Kukalis et Jungemann (1995), Glaister et Buckley (1996).
La compétition	#73	-Bleeke et Ernst (1991), Beamish et Inkpen (1995), Haines (1997).
La stabilité de l'alliance	#74	-Bloggett, (1992), Kim (1996), Beamish et Inkpen (1995, 1997).
Les succès de l'alliance	#75	-Shaughnessy (1996), Kim (1996).
La réduction des coûts d'opérations	#76	- Pucik (1988), Zeira et Parker (1995), Glaister et Buckley (1997), Kukalis et Jungemann (1995).
L'augmentation de la qualité	#77	-Casio et serapio (1991), Schweiger, Csiszar et Napier (1993) Albrecht, Pagano et Poocharoon (1996).
L'acquisition des connaissances	#78	-Inkpen et Beamisk (1997).

Section V: Au niveau de la satisfaction au travail		
Indicateurs	Questions	Auteurs
Le niveau de satisfaction au travail	#80 à 87	-Schweiger, Csiszar and Napier (1993), Schnake et Dumler (1997).

Section VI: Au niveau de l'industrie		
Indicateurs	Questions	Auteurs
L'impact de la mondialisation des marchés	#88	-Robinson (1994), Cook (1994), Feldman (1995), Beamish et Inkpen (1995), Giles (1996).
Le niveau de compétition	#89	-Kukalis et Jungemann (1995), Glaister et Buckley (1996).
L'importance d'une alliance stratégique internationale	#90	-Glaister et Buckley (1996), Meschi (1997), Barmeka, Shenkar, Vermeulen et Bell (1997), Bleeke et Ernst (1991).

